



MINISTÉRIO DA FAZENDA

Secretaria de Acompanhamento Econômico

Parecer nº 408/COGSE/SEAE/MF

Brasília, 11 de dezembro de 2002.

Ref.: Ofício n.º 2101/00/SDE/GAB, de 19 de abril de 2000.

Assunto: ATO DE CONCENTRAÇÃO nº 08012.004319/00-97

Requerentes: Companhia Brasileira de Distribuição e Grupo Reimberg.

Operação: XXXXXXXX. Enquadrável no §3º do art. 54, da Lei nº 8.884/94, em função do faturamento das Requerentes.

Recomendação: Aprovação com restrições.

Versão: Pública

A Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça solicita à SEAE, nos termos do Artigo 54 da Lei n.º 8.884/94, parecer técnico referente ao ato de concentração entre as empresas COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO e GRUPO REIMBERG.

“O presente parecer técnico destina-se à instrução de processo constituído na forma da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, em curso perante o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC.

Não encerra, por isso, conteúdo decisório ou vinculante, mas apenas auxiliar ao julgamento, pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, dos atos e condutas de que trata a Lei.

A divulgação do seu teor atende ao propósito de conferir publicidade aos conceitos e critérios observados em procedimentos da espécie pela Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE, em benefício da transparência e uniformidade de condutas”.

1. DAS REQUERENTES

2. **A Companhia Brasileira de Distribuição**, é uma empresa brasileira, *holding* do Grupo Pão de Açúcar, constituída sob forma de sociedade anônima e com sede na cidade de São Paulo (SP). No ano de 1999, segundo informações das Requerentes, o faturamento bruto da Cia. Brasileira de Distribuição, foi de R\$ xxx e o do Grupo Pão de Açúcar, de R\$ xxx. O Grupo atua em várias cidades

do Brasil e suas atividades abrangem os setores de supermercados, de lojas de departamento e magazines, de eletrodomésticos, de informática, entre outros¹.

3. Atualmente, a Cia. Brasileira de Distribuição possui quatro divisões operacionais distintas: (a) Supermercados Pão de Açúcar, que compreendem lojas de bairro as quais, de modo geral, operam com um *mix* de doze mil itens; (b) Supermercados Barateiro, que representam a modalidade de loja mais popular; (c) Hipermercados Extra, que oferecem o maior *mix* de mercadorias (cerca de quarenta e cinco mil produtos); e (d) Rede Eletro, voltada exclusivamente para a venda de eletrodomésticos, produtos eletrônicos e móveis.

4. Segundo informação fornecida pelas Requerentes, à época do fechamento da operação, o capital social da Companhia Brasileira de Distribuição estava assim distribuído:

TABELA 01 - Composição do capital social da Cia. Brasileira de Distribuição

Acionista (Razão Social)	Porcentagem
XX	Xx
XX	Xx
XX	Xx
XX	Xx
XX	Xx
XX	Xx
XX	Xx
Total	100,00

5. O **Grupo Reimberg** atuava no comércio varejista, no setor de supermercados. Os pontos comerciais do Grupo Reimberg que foram vendidos à Cia. Brasileira de Distribuição eram: Paulo José Reimberg & Cia. Ltda., Supermercados Reimberg Ltda., Supermercado Macedo Ltda., Edgard Reimberg & Cia. Ltda., Supermercado Intersul Ltda. e Supermercado Grajaú Ltda. O faturamento do Grupo Reimberg, em 1998, foi de R\$ xxx².

¹ Conforme informaram as Requerentes.

² Revista SuperHiper. Ranking Abras 1998, ano 25, maio de 1999, conforme informado pelas Requerentes.

2. DA OPERAÇÃO

6. A presente operação consistiu na xxx, pela Companhia Brasileira de Distribuição, em 27 de março de 2000, de nove estabelecimentos comerciais onde funcionavam os supermercados do Grupo Reimberg, conforme se pode observar na Tabela 2. XXXXXXXXXXXX

TABELA 02 – ESTABELECIMENTOS DO GRUPO REIMBERG ENVOLVIDOS NA OPERAÇÃO

Loja	Cidade
Loja 01	Av. Carlos Oberhuber, 136, Cidade Dutra – São Paulo – SP
Loja 02	Av. XV Novembro, 334, Centro – Itapecerica da Serra – SP
Loja 03	Av. Teotônio Vilela, 4960, Cidade Dutra – São Paulo – SP
Loja 04	Estr. do M'Boi Mirim, 896, Jardim São Luís – São Paulo – SP
Loja 05	Rodovia José Simões Louro Jr., 1926, Crispim – Itapecerica da Serra – SP
Loja 06	Rua Boa Vista, 625, Embu-Guaçu – SP
Loja 07	Av. Dona Belmira Marin, 2042, Grajaú – São Paulo – SP
Loja 08	Rua Sinfonia Italiana, 100, Grajaú - São Paulo – SP
Loja 09	Av. Dona Belmira Marin, 3917, Grajaú – São Paulo – SP

Fonte: elaboração própria, a partir de dados enviados pelas Requerentes.

7. O valor da aquisição firmado entre as partes foi de R\$ xx, de acordo com informações fornecidas pelas Requerentes.

8. XXXXXX.

9. Por fim, observa-se que o presente ato de concentração, de acordo com o disposto nos parágrafos 3º e 4º do art. 54 da Lei 8.884/94, foi apresentado à Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça no dia 17 de abril de 2000, tendo em vista que o faturamento do Grupo adquirente foi superior a R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais) no exercício de 1999.

3. DEFINIÇÃO DO MERCADO RELEVANTE

3.1 MERCADO RELEVANTE DO PRODUTO

10. Ambas as empresas envolvidas na operação ora sob análise praticam a venda de mercadorias típicas de supermercados³ e hipermercados, a saber, bens de consumo duráveis (eletroeletrônicos, utilidades domésticas, brinquedos, artigos de bazar, têxteis etc) e não-duráveis (produtos alimentícios, de limpeza, de higiene etc). Os produtos ofertados por esses estabelecimentos encontram-se dispostos de forma departamentalizada, em gôndolas e/ou balcões, permitindo aos consumidores adquirir - numa única parada - grande número de mercadorias, a serem pagas nos caixas (*check-outs*). Esse tipo de comércio denomina-se auto-serviço ou auto-atendimento e difere do praticado na loja tradicional, em que há presença de vendedor ou balconista.

11. Além de apresentarem as características acima apontadas, os super e hipermercados prestam serviços diferenciados, os quais, geralmente, não são encontrados nas lojas de auto-serviço de pequeno porte e tampouco no pequeno varejo.⁴ Esses serviços compreendem: estacionamento, lanchonetes de *fast-food*, farmácias, papelarias, casas lotéricas, bancas de jornal, correios, sanitários, fraldários, opção de compras a prazo com cheques pré-datados, cartões de crédito, ou com cartões próprios da loja e ainda, vendas virtuais (*delivery*), serviços de limpeza, corte e embalagem de produtos hortifrutigranjeiros, oferta de marcas próprias, informatização das lojas etc. A estratégia das redes de fornecer maior comodidade aos seus clientes, diversificando o leque de serviços extra-loja é, em grande parte, responsável pela expansão desse setor de negócios e está estreitamente relacionada à intenção de responder ao desejo de *one stop shopping* (uma só parada) dos consumidores nos centros de médio e grande porte. Cumpre ainda lembrar que, os super e hipermercados permitem ao consumidor uma eliminação ou pelo menos redução nos custos de pesquisa sobre os pontos de venda, uma vez que é beneficiado pela divulgação de folhetos com preços e produtos promocionais, os quais também lhe permitem obter informações sobre a qualidade das mercadorias.

12. Em suma, o mercado relevante de produto considerado nesse parecer, compreende um serviço de venda integrada, oferecido pelos super e hipermercados e que engloba todas as facilidades e comodidades supra detalhadas.

13. Assim sendo, a não inclusão do pequeno varejo no mercado relevante do produto justifica-se, principalmente, porque estabelecimentos com esse perfil põem à disposição do consumidor

³ Os supermercados têm como características principais possuir área de vendas superior a 300m², 3 a 39 *check-outs* (caixas) e de 1.500 a 5.000. Já os hipermercados possuem área de vendas superior a 5.000m², 40 ou mais *check-outs* e mais de 5.000 itens em exposição.

⁴ Compõem o pequeno varejo mercearias, padarias, frutarias, açougues etc.

uma cesta de bens bastante inferior àquela ofertada pelos super e hipermercados, fato que os coloca numa condição de substitutibilidade incompleta ou de menor grau. Por esse motivo, atendem, em geral, ao consumo de conveniência (aquele que supre as necessidades imediatas do consumidor). Para que um consumidor pudesse, portanto, adquirir a cesta de bens que compra nos super ou hipermercados, ele teria de se dirigir a vários estabelecimentos isolados (feiras-livres, padarias, papelarias, açougues etc), despendendo, com isso, muito tempo em seu deslocamento e ao realizar pesquisas de preços em vários locais. Ante o exposto, vale dizer que o tipo de consumo que ocorre nos estabelecimentos do pequeno varejo inviabiliza a proposta de venda integrada.

14. Há ainda outra hipótese a ser considerada na presente definição de mercado relevante: uma elevação no preço de um produto vendido pelos super ou hipermercados não faz com que o cliente desses estabelecimentos procure outro concorrente. Ocorrendo, todavia, uma elevação significativa e não transitória nos preços de uma determinada cesta de bens – justamente aquela que faz com que o consumidor efetue suas compras num determinado super/hipermercado – este consumidor fará suas compras em supermercados ou hipermercados concorrentes e não nos diversos estabelecimentos que ofertam uma cesta de bens menos diversificada – o chamado pequeno comércio – conforme assinalado nos parágrafos anteriores.

15. Nessa análise, consideram-se os supermercados substitutos quase perfeitos dos hipermercados. Estes têm, via de regra, apenas algumas seções a mais, como as de têxteis e de eletrodomésticos, as quais não chegam a ter uma participação expressiva nos totais de suas vendas. Pesquisa efetuada pela Gazeta Mercantil demonstra que as vendas de eletrodomésticos nos hipermercados representa apenas 2,5% a 10% das vendas totais⁵. Disso resulta que, cerca de 90% a 97,5% do consumo praticado nos hipermercados assemelha-se ao praticado nos supermercados.

16. Pelo exposto, considera-se que o mercado relevante do produto é definido como o mercado de atuação das Requerentes, ou seja, da Cia. Brasileira de Distribuição e dos Supermercados Reimberg, bem como de suas concorrentes, que são os estabelecimentos fornecedores de produtos semelhantes e que apresentam o mesmo grau de substitutibilidade para os bens oferecidos pelas Requerentes. São eles os demais super e hipermercados.

⁵ Panorama Setorial Gazeta Mercantil. *Análise Setorial Supermercados*, vol. I, set. 1998, pág. 145.

3.2. MERCADO RELEVANTE GEOGRÁFICO

17. À época da operação, o Grupo Reimberg possuía 9 lojas de supermercados, situados no Estado de São Paulo, mais especificamente nas cidades de São Paulo, Embu-Guaçu e Itapeverica da Serra. A empresa CBD, por seu turno, também já atuava em várias cidades do Estado de São Paulo, havendo interseção de atividades de ambas nos municípios de São Paulo e Itapeverica da Serra. Disso resulta, portanto, que nessas duas cidades houve concentração nos mercados estabelecidos, ao passo que no município de Embu-Guaçu, houve apenas **substituição de agente econômico** – que será exposta oportunamente.

18. Vale ainda ressaltar que, excetuando-se o município de São Paulo, no presente parecer, as cidades de Itapeverica da Serra e Embu-Guaçu constituirão mercados relevantes geográficos distintos e indivisíveis. Esse fato ocorre em virtude das respectivas dimensões dessas cidades, bem como do tamanho das populações, restando ausentes os requisitos que implicariam uma divisão das mesmas em áreas de influência, conforme metodologia infra detalhada, a qual, portanto, será aplicada apenas à cidade de São Paulo.

3.2.1 – São Paulo (mapas digitais em anexo)⁶

19. O município de São Paulo conta com uma área de 1.525 Km², abriga uma população de 10.434.252 habitantes⁷, padece das dificuldades de deslocamento presentes nas cidades de grande porte, em virtude do trânsito intenso, e está segmentado em bairros/regiões que refletem o poder aquisitivo dos respectivos habitantes. Essas particularidades da cidade levam o consumidor a determinar um limite para a distância que está disposto a percorrer quando deseja efetuar suas compras de super e hipermercado e por esse motivo, o município não constituirá um mercado geográfico individual. Assim sendo, faz-se necessário analisar a capacidade de atração das lojas das Requerentes e das concorrentes, para que os limites dos mercados relevantes geográficos possam ser estabelecidos.

20. Na delimitação do mercado relevante geográfico verifica-se o poder de atração das lojas, mensurado a partir de metodologia⁸ divulgada pela ABRAS⁹, a qual conclui que as vendas de

⁶ Devido a algumas imprecisões na escala, para fins de localização das lojas, o mapa de papel, enviado pelas Requerentes, foi substituído pelo mapa digital.

⁷ Fonte: Censo 2000 do IBGE. Site www.ibge.net, consultado em 20.05.02.

⁸ Parente, J., “A importância da Área de Influência nas Decisões de Localização”. Revista SuperHiper, Ano 26, nº 301, 09/2000, pág.136-141.

⁹ Associação Brasileira de Supermercados.

uma loja são feitas principalmente aos consumidores residentes dentro de uma determinada área ao redor do estabelecimento. Essa região específica é denominada área de influência da loja. Segundo a referida metodologia, quanto mais distantes se encontram os potenciais clientes, menor o poder de atração de um dado estabelecimento comercial. Para a cidade de São Paulo, portanto, os raios de influência de cada loja foram traçados tanto para as Requerentes (lojas CBD e Reimberg) como para as concorrentes, no mapa em anexo, constituindo isocotas (raio em quilômetros ao redor do estabelecimento). Saliente-se, ainda, que, a metodologia supra apresentou dimensões típicas para a área de influência de supermercados a partir do tipo de loja (se minimercado, supermercado pequeno, supermercado grande, hipermercado) e densidade populacional (se baixa, média ou alta); e como a área de influência de um estabelecimento seria, supostamente, capaz de atrair 70% do total dos clientes do estabelecimento, as áreas de influência consideradas nesse parecer terão o tamanho que segue:

TABELA 04 - Dimensões Típicas da Área de Influência de Supermercados

Tipo de loja	Nº de <i>check-outs</i>	Área de influência (Km)
Supermercado pequeno	De 03 a 19	1,8
Supermercado grande	De 20 a 39	2,5
Hipermercado	40 ou mais	5,0

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados divulgados pela revista SuperHiper.

21. A partir desses dados, observam-se nos mapas as áreas de influência das lojas das Requerentes, bem como das concorrentes. Com base na interseção das áreas de influência dos estabelecimentos CBD e Reimberg, delineia-se a área de concentração e a partir desta, o respectivo mercado relevante geográfico. Na cidade de São Paulo, foram definidos dois mercados relevantes geográficos, assinalados respectivamente no mapa com as cores amarela (Mercado 1) e preta (Mercado 2). Nesse caso, adota-se a hipótese menos restritiva de que o consumidor típico deslocará sua demanda em direção a outros estabelecimentos situados em um raio de 5 Km a partir do “ponto médio” (baricentro) da área de concentração entre as lojas, uma vez que esta é a distância máxima capaz de motivar o seu deslocamento, já que corresponde ao raio de influência de um hipermercado. Assim sendo, é naquele local que se encontra o consumidor mais afetado, pois se antes da operação tinha a opção de efetuar suas compras nas lojas da Cia. Brasileira de Distribuição, Reimberg e concorrentes, após a mesma, passou a ter uma opção a menos, e justamente por estar em pior situação, ele deve ser o ponto de partida para se traçar o aludido raio.

22. Seguindo esta metodologia, a partir do baricentro da região formada pela interseção das áreas de concentração entre as lojas, foram traçadas isocotas de 5 Km que definiram os seguintes mercados geográficos relevantes na cidade de São Paulo:

- **Mercado Relevante Geográfico n.º 01** (amarelo). O respectivo baricentro foi utilizado como referência para se traçar um raio de 5 Km, assinalado com a cor amarela no mapa digital. Constituem, assim, esse mercado os bairros **Jardim São Luís, Capão Redondo, Campo Limpo e Vila Andrade**¹⁰.

24. Saliente-se, contudo, que o Mercado 1 não coincide exatamente com a isocota de 5 Km traçada a partir do baricentro. Esse fato se deve à maior exatidão objetivada ao se definir o respectivo mercado e justamente por isso, os bairros **Socorro, Campo Grande, Jardim Ângela e Santo Amaro** não integram esse mercado. Excluem-se os bairros **Santo Amaro e Campo Grande** do mercado ora em análise devido a dificuldades de acesso a eles por meio da Marginal do Rio Pinheiros, a qual conta com poucas pontes de ligação nessa região, uma vez que esses dois bairros situam-se na outra margem do rio. Ademais, o deslocamento nessa área é ainda prejudicado pelas consideráveis dificuldades de trânsito. A própria localização das lojas da empresa adquirente, já existentes nesse mercado, comprova esse fato, uma vez que os referidos estabelecimentos estão estrategicamente situados de acordo com o fluxo do tráfego na Marginal do Rio Pinheiros e circunvizinhanças, acabando por desfazer a impressão que se tem à primeira vista da confluência exagerada de várias lojas grandes numa mesma região, posto que elas se encontram em lados contrários da Marginal. Além disso, ainda que em **Campo Grande** exista um concorrente Carrefour (com 71 *check-outs*), no Ofício n.º 1017/COGSE/SEAE/MF esta empresa informou que, considerando os bairros que compõem o Mercado Relevante Geográfico 1, apenas x% dos seus clientes são originários do bairro **Jardim São Luís**. Aliás, vale destacar que a atração da clientela oriunda do presente mercado cabe à loja xx localizada no bairro **Vila Andrade**, pois x% dos seus clientes vêm de **Capão Redondo e Jardim São Luís**, além disso a clientela dessa loja encontra-se bastante pulverizada, o que leva a crer que mais pessoas egressas desse mercado sejam atraídas a essa loja xx. Quanto aos bairros **Socorro e Jardim Ângela**, não integram esse mercado porque à época da operação não abrigavam concorrentes significativos. Em suma, diante dessas particularidades optou-se por definir o mercado relevante geográfico da forma mais restrita possível.

¹⁰ No mapa digital, esse mercado conta com mais de uma centena de subdivisões de bairros, impossibilitando, portanto, uma análise que abrangesse tamanha especificidade. Optou-se, assim, por adotar a divisão de bairros apresentada no mapa de papel fornecido pelas Requerentes.

- **Mercado Relevante Geográfico n° 02** (preto). O respectivo baricentro foi utilizado como referência para se traçar um raio de 5 Km, assinalado com a cor preta no mapa digital. Disso resulta que o mercado em questão é constituído pelos bairros **Cidade Dutra, Grajaú e Parelheiros**.¹¹ Adicionalmente, segundo consultas realizadas e de acordo com informações obtidas junto às Requerentes e concorrentes acerca da origem dos clientes das respectivas lojas existentes nessa região, pode-se estender este mercado e nele incluir o bairro de **Campo Grande**, uma vez que as pessoas que vivem nos bairros **Cidade Dutra e Grajaú** ampliam suas compras para aquele bairro. Para comprovar o deslocamento em direção àquele bairro, invoca-se novamente o Ofício n° 1017/COGSE/SEAE/MF, enviado à empresa Carrefour (concorrente), a qual tem uma loja com 71 *check-outs* em **Campo Grande**. Em sua resposta, a empresa informa que xxxxxx **Grajaú e xxxxxx Cidade Dutra**. Acrescente-se, ainda, que **Campo Grande** constitui área de passagem para quem se desloca rumo ao centro da cidade de São Paulo. Vale frisar que também nesse caso, o Mercado 2 não coincide exatamente com a isocota de 5 Km traçada a partir do baricentro. Esse fato se deve à maior precisão objetivada ao se definir o respectivo mercado.

3.2.2 – Itapecerica da Serra (mapa de papel em anexo)

26. O município de Itapecerica da Serra limita-se a uma área de 151 Km² e abriga uma população de apenas 129.685 habitantes¹², fatos que a classificam como cidade de porte reduzido. Itapecerica da Serra se firmou principalmente como região rural da cidade de São Paulo, concentrando expressivo número de chácaras e áreas afins. Em virtude da dimensão e das características de Itapecerica da Serra, seus habitantes não enfrentam quaisquer barreiras geográficas ou de outra natureza, as quais, de alguma forma, pudessem prejudicar o deslocamento dentro do referido município. Diante disso, o mercado considerado abarcará a cidade inteira e será o **Mercado Relevante Geográfico n° 03**.

27. Cumpre destacar que a loja Barateiro, já detida pela Cia. Brasileira de Distribuição na cidade de Itapecerica, encontra-se numa região muito próxima à divisa com as cidades de São Paulo e Embu, todavia, a resposta das Requerentes ao Ofício n° 146/COGSE/SEAE/MF, de 15.01.02, veio

¹¹ No mapa digital também esse segundo mercado conta com dezenas de subdivisões de bairros, impossibilitando, igualmente, uma análise que abarcasse tamanha especificidade. Optou-se, assim, por novamente adotar a divisão de bairros apresentada no mapa de papel fornecido pelas Requerentes.

¹² Fonte: Censo 2000 do IBGE. Site www.ibge.net, consultado em 20.05.02.

confirmar a situação dessa loja em Itapeverica da Serra, sendo que x% dos clientes do referido estabelecimento encontram-se naquela cidade¹³.

3.2.3 – Embu-Guaçu

28. A operação envolveu ainda, a aquisição, pela Cia. Brasileira de Distribuição, de uma loja Supermercados Reimberg localizada na cidade de **Embu-Guaçu**. Por também tratar-se de cidade de pequeno porte (155 Km² de área e 56.916 habitantes)¹⁴, o município será considerado inteiro outro mercado, constituindo o **Mercado Relevante Geográfico nº 04**. A Cia. Brasileira de Distribuição, contudo, ainda não possuía lojas em Embu-Guaçu, e assim sendo, nessa cidade ocorreu apenas **substituição de agente econômico** e por esse motivo, não será necessário continuar a análise do Mercado nº 4.

4 – POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO

29. Após a reunião e triagem dos dados enviados pelas Requerentes, pela APAS e pela Prefeitura de Itapeverica da Serra, foi possível identificar os principais concorrentes presentes nos mercados relevantes geográficos 1, 2 e 3, respectivamente. Consultas diretas aos super/hipermercados concorrentes (excluídos da análise o pequeno comércio e estabelecimentos afins) permitiram a elaboração das Tabelas 5, 6 e 7 infra, as quais apresentam a participação das Requerentes e das principais concorrentes em cada mercado definido.

4.1 – Participação nos Mercados Relevantes Geográficos na cidade de São Paulo

4.1.1 – Mercado Relevante Geográfico 1 (amarelo)

¹³ De acordo com resposta da empresa adquirente ao Ofício nº 629/COGSE/SEAE/MF, de 01.03.02.

¹⁴ Fonte: Censo 2000 do IBGE. Site www.ibge.net, consultado em 20.05.02.

TABELA 05

Participação no Mercado Relevante Geográfico 01		
Empresa	Participação de Mercado (%)	
	Antes	Depois
Companhia Brasileira de Distribuição	xx	xx
Sé	xx	xx
Carrefour	xx	xx
Grupo Reimberg	xx	xx
Outros*	xx	xx
Total do faturamento das redes	100,00	100,00

Fonte: elaboração própria, a partir de dados informados pelos próprios super/hipermercados, APAS e Requerentes.

* Neste item incluem-se todas as lojas cuja participação de mercado varia de x% a x%.

30. A participação das quatro maiores empresas nesse mercado (C_4) alterou-se minimamente em decorrência da operação, passando de x% para x%. Disso advém que não há nexos causal entre o aumento de concentração e a participação das quatro maiores empresas no mercado relevante geográfico 1, pois antes da operação o C_4 já era maior que 75%.

31. Adicionalmente, é importante salientar que a participação da Cia. Brasileira de Distribuição neste mercado era de x% antes da operação e elevou-se para x% após a aquisição da loja do Grupo Reimberg, conforme ilustra a Tabela 05. Contudo, como esse acréscimo é diminuto, decorre que não há nexos causal entre o aumento da concentração e a existência de condições favoráveis ao exercício unilateral do poder de mercado por parte da empresa adquirente, nessa região. Em outras palavras, como nesse mercado foi adquirida apenas uma loja Supermercados Reimberg, com 14 *check-outs* e faturamento bruto, em 1999, de R\$ xxx e tendo em vista que o faturamento bruto da empresa adquirente nesse mesmo mercado foi de R\$ xxx, sucede que a participação da Companhia Brasileira de Distribuição neste mercado sofreu alteração pouco expressiva, de meros xx%.

32. Do exposto, depreende-se que não há um nexos causal entre o aumento de participação de mercado, de apenas xx%, e o aumento do poder de mercado resultante para a Cia. Brasileira de Distribuição. Assim sendo, é muito pouco provável que a aquisição dessa única loja Supermercados Reimberg, possibilite àquela empresa exercer, unilateral ou coordenadamente, poder de mercado nessa região. Por conseguinte, aqui se encerra a análise deste mercado relevante geográfico.

4.1.2 – Mercado Relevante Geográfico 2 (preto)

TABELA 06

Participação no Mercado Relevante Geográfico 02**		
Empresa	Participação de Mercado (%)	
	Antes	Depois
Carrefour	xx	xx
Companhia Brasileira de Distribuição	xx	xx
Grupo Reimberg	xx	xx
Sonda	xx	xx
Supermercado Yokoi	xx	xx
Outros***	xx	xx
Total do faturamento das redes	100,00	100,00

Fonte: elaboração própria, a partir de dados informados pelos próprios super/hipermercados, APAS e Requerentes.

** Inclui os bairros Campo Grande e Capela do Socorro.

*** Neste item incluem-se todas as lojas cuja participação de mercado varia de x% a x%.

33. A participação das quatro maiores empresas (C₄) no mercado 2 pouco alterou-se em decorrência da operação, passando de x% para x%. Disso sucede que não há nexo causal entre o aumento de concentração e a participação das quatro maiores empresas no mercado relevante geográfico 2, pois antes da operação o C₄ já era maior que 75%. Do exposto, conclui-se que sem este nexo causal não se pode inferir que a concentração no presente mercado cause possível efeito líquido negativo relacionado ao exercício coordenado do poder de mercado pelas quatro maiores empresas participantes do mesmo.

34. Por outro lado, a participação da Cia. Brasileira de Distribuição no mercado relevante geográfico 2 era de x% antes da operação e elevou-se para x% após a aquisição das lojas do Grupo Reimberg, conforme ilustra a Tabela 06. Consequentemente, será dado prosseguimento à análise, a fim de se investigar se estão presentes as condições para o exercício unilateral do poder de mercado por parte daquela empresa.

4.2 – Participação no Mercado Relevante Geográfico na cidade de Itapeverica da Serra

4.2.1 – Mercado Relevante Geográfico 3 (cidade de Itapeverica da Serra)

TABELA 07

Participação no Mercado Relevante Geográfico 03		
Empresa	Participação de Mercado (%)	
	Antes	Depois
Grupo Reimberg	xx	xx
Supermercado Bandeira	xx	xx
Companhia Brasileira de Distribuição	xx	xx
Supermercado Belfort	xx	xx
Minimercado Aryano Ltda.	xx	xx
Total do faturamento das redes	100,00	100,00

Fonte: elaboração própria, a partir de dados informados pelos próprios supermercados, Prefeitura Municipal de Itapeçerica da Serra e Requerentes.

35. A participação das quatro maiores empresas (C₄) no mercado 3 alterou-se minimamente em decorrência da operação, passando de x% para x%. Disso sucede que não há nexo causal entre o aumento de concentração e a participação das quatro maiores empresas no mercado relevante geográfico 3, pois antes da operação o C₄ já era maior que 75%. Do exposto, conclui-se que sem este nexo causal não se pode inferir que a concentração no presente mercado cause possível efeito líquido negativo relacionado ao exercício coordenado do poder de mercado pelas quatro maiores empresas participantes do mesmo.

36. Todavia, a participação da Cia. Brasileira de Distribuição no mercado relevante geográfico 3, que era de xx% antes da operação, elevou-se para xx% após a aquisição das lojas do Grupo Reimberg, conforme ilustra a Tabela 07. Consequentemente, será dado prosseguimento à análise, a fim de se investigar se estão presentes as condições para o exercício unilateral do poder de mercado por parte daquela empresa.

5 – PROBABILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO:

5.1 – Efetividade da Rivalidade

5.1.1 – Aspectos Gerais

37. A identificação de efetividade da competição entre as Requerentes e seus rivais pode afastar a probabilidade do exercício do poder de mercado. Essa situação é freqüente quando as

empresas presentes num dado mercado adotam condutas agressivas para aumentar sua participação no mesmo. Os aspectos gerais da efetividade da rivalidade serão identificados a seguir:

(i) Competição em preços¹⁵: A competição em preços é um elemento fundamental no setor supermercadista, visto que o consumidor – ao efetuar suas compras – costuma pautar suas escolhas pela economia potencial que lhe pode advir. É regra, portanto, a acentuada rivalização entre concorrentes no que tange à competição em preços nesse setor. A importância da prática pode ser comprovada quando a empresa adquirente afirma, por exemplo, que na cidade de Itapeverica “xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx”.¹⁶

39. No segmento varejista, a competição tanto pode se dar a partir de redução de custos por meio do aumento de eficiência (seja a partir de economias de escala ou de escopo), quanto por barganha entre as empresas do setor e fornecedores – sendo mais fácil para as maiores realizar este intento, uma vez que dispõem de melhores condições para rechaçar alguma pressão/imposição por parte dos fornecedores. No referido setor também vigora a política de monitorar, para então “cobrir”, os preços dos concorrentes, de modo a se buscar o melhor desempenho em determinado mercado geográfico.

(ii) Promoções e Criação de reputação: É praxe que as empresas desse setor – especialmente as maiores – realizem freqüentes promoções junto aos consumidores, a fim de fixar a idéia da competitividade de determinada cesta de produtos e assim, simultaneamente, procurem construir uma imagem de sólida reputação, por comercializar produtos variados, de boa qualidade e com menores preços. Um dos meios mais eficazes para a consecução desse objetivo é a distribuição de folhetos promocionais. No caso em tela, a Cia. Brasileira de Distribuição, em resposta ao item 10 do Ofício n.º 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02, informou xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

(iii) Diferenciação de serviços: As empresas varejistas, principalmente nos centros de médio e grande porte, procuram se diferenciar das concorrentes oferecendo serviços melhores e/ou singulares, tanto gratuitos, como estacionamento, fraldário, entrega em domicílio etc, quanto agregados, como farmácia, lanchonete etc. Há que se destacar, todavia, que a implementação desses serviços está diretamente relacionada ao grau de competição existente em dado mercado, haja vista que o investimento

¹⁵ Para efeitos de comparação, o preço cobrado pelos supermercados deve ser entendido como o preço de uma cesta de bens a ser adquirida pelo consumidor, e não apenas de produtos individualizados.

¹⁶ Resposta ao item 18 do Ofício n.º 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

necessário costuma ser elevado. Desse modo, reforça-se a existência de diferenciação entre os serviços oferecidos por supermercados dos ofertados por hipermercados, até porque estes últimos, em função do tamanho maior dos estabelecimentos, podem comportar grande variedade de serviços.

(iv) Mix de produtos vendidos e Produtos com “marca própria”: O *mix* de produtos é outro elemento relevante a ser considerado na competição entre empresas varejistas. Em geral, as que ofertam maior variedade de produtos ou que melhor captam o desejo do consumidor, tendem a atrair maior clientela. Destaca-se ainda, entre as estratégias de competição que diferenciam os concorrentes, a política de produtos de “marca própria”. Esses produtos, via de regra, aliam baixo preço à qualidade, além de gerarem possível efeito positivo para a imagem do estabelecimento. Quanto a esse aspecto, a Cia. Brasileira de Distribuição destacou que, via de regra, o preço do produto “marca própria” xxxxxxxx¹⁷: “(i) xxxxxxxxxx¹⁸ xxxxxxxxxx; (ii) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx; (iii) xxxxxxxxxxxx; e (iv) xxxxxxxxxxxx”. Em virtude desses elementos, a empresa informou que xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

(v) Localização: A localização das lojas também pode ser considerada uma estratégia de competição e consequentemente, uma forma de diferenciação no setor supermercadista. A localização de um estabelecimento costuma ser crucial para determinar sua capacidade de atrair a clientela. Fácil acesso e proximidade do cliente, por exemplo, são decisivos para motivar o consumidor e até para evitar que novos competidores entrem no mercado. Em resposta ao item 11 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02., a empresa adquirente informou xxxxxxxx.

5.1.2 – São Paulo (Mercado 2)

44. No Mercado Relevante Geográfico 2, a Companhia Brasileira de Distribuição possuía uma única loja Hipermercados Extra, com 46 *check-outs* e adquiriu outras cinco lojas Supermercados Reimberg, respectivamente com 18, 18, 8, 7 e 14 *check-outs*. A participação de mercado da empresa adquirente xxxxxxxx após a operação, conforme pode ser visto na Tabela 06. Entre os concorrentes nesse mercado, o que mais se destaca é um hipermercado Carrefour, com 71 *check-outs*, seguido por duas lojas Sonda Supermercados, com 30 e 18 *check-outs*. Além desses, há competidores de menor

¹⁷ Conforme resposta das Requerentes ao item 30 do Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

¹⁸ Parênteses nosso.

porte, como as três lojas do Supermercado Yokoi (com 8, 7 e 7 *check-outs*, respectivamente), e o Supermercado Ayumi (com 7 *check-outs*)¹⁹ e outros ainda menores.

45. Essas lojas constituem importantes substitutas às adquiridas pela Cia. Brasileira de Distribuição – no caso destas praticarem um aumento de preço –, uma vez que são capazes de atender boa parte da demanda do Mercado 2. Reforça-se a importância da loja Carrefour por esta ser uma rede de reputação conceituada junto aos consumidores e contar com ampla estrutura de competição no mercado, na qual se destacam a freqüente realização de promoções, o cartão Carrefour²⁰, produtos “marca própria”, além de diversos serviços agregados, tanto gratuitos quanto pagos²¹. Vale ainda ressaltar a exacerbada rivalidade entre o Carrefour e a Cia. Brasileira de Distribuição. Essas empresas travam com freqüência embates no que se refere a promoções, como por exemplo a ocorrida nos meses de abril de 2002²². Na ocasião, constavam no folheto de promoções do hipermercado Extra os dizeres “Se você encontrar algum produto anunciado pelo nosso caro concorrente Carrefour com um preço menor do que o praticado em nossas lojas, pagamos na hora e em dinheiro 10 vezes o valor da diferença”²³. No que se refere às duas lojas Sonda Supermercados existentes nesse mercado, estas integram uma rede de médio porte, constituída por nove lojas (sem contar a que está localizada fora da cidade de São Paulo), em franca expansão²⁴ e em busca de fortalecimento na cidade de São Paulo e circunvizinhanças.

46. Por fim, também não se deve desprezar a importância das lojas Supermercados Yokoi e Supermercado Ayumi no referido mercado, uma vez que pelas suas características, podem ser consideradas lojas/redes de vizinhança (que atendem primordialmente o consumidor local) e como tais, constituem uma alternativa bastante útil aos clientes que se encontram próximos a elas.

47. Diante do exposto, é razoável supor que no mercado em tela estejam presentes a competição em preços, a diferenciação de serviços, a prática de políticas promocionais e a oferta de produtos “marca própria”, assegurados principalmente pela existência da loja Carrefour, restando,

¹⁹ Essas lojas podem ser visualizadas no mapa digital nº 5.

²⁰ O cartão Carrefour oferece ao usuário prazos e facilidades para o pagamento das compras.

²¹ Informações obtidas em consulta ao site www.carrefour.com.br, em 03.12.02.

²² O jornal Valor Econômico publicou em 08.04.02 a reportagem “Extra trava guerra com Carrefour”. Em 17.05.2002, o jornal Gazeta Mercantil veiculou a matéria “Carrefour reduz juros para enfrentar o Extra nas promoções da Copa” e em 13.11.02, o jornal O Estado de São Paulo divulgou a reportagem “Supermercados travam guerra de preços”.

²³ A promoção, em vigor de 05 a 15.04.2002, foi válida somente nas cidades em que estivessem presentes lojas Extra e Carrefour.

²⁴ Em notícia veiculada no jornal O Estado de São Paulo, de 09.10.02, a empresa Sonda Supermercados informou que pretende inaugurar mais uma loja na Zona Leste da cidade de São Paulo.

portanto, a concorrência preservada. Em suma, neste mercado há concorrentes capazes de impedir um possível exercício unilateral do poder de mercado por parte da Cia. Brasileira de Distribuição.

5.1.3 – Itapecerica da Serra

48. Itapecerica da Serra é uma cidade pequena, com cerca de 129.685 habitantes²⁵. No Mercado Relevante Geográfico 3, que compreende todo o município, a Cia. Brasileira de Distribuição possuía uma única loja Supermercado Barateiro, com 8 *check-outs* e adquiriu outras duas lojas Supermercados Reimberg, respectivamente com 7 e 16 *check-outs*. A participação de mercado da empresa adquirente xxxxxxxx após a operação, conforme pode-se observar na Tabela 07. Nesse mercado, todavia, não há competidores capazes de rivalizar com a Cia. Brasileira de Distribuição, restando, após a operação, apenas 3 concorrentes de pequeno porte, quais sejam: Supermercado Bandeira (com 7 *check-outs*), Supermercado Belfort (com 3 *check-outs*) e o Minimercado Aryano (com 4 *check-outs*).²⁶

49. No que tange à localização das lojas adquiridas em Itapecerica da Serra, vale destacar a distribuição geográfica (espacial) das mesmas no mercado geográfico considerado. A partir do fechamento da operação, a Cia. Brasileira de Distribuição passou a deter uma loja em cada uma²⁷ das 3 regiões mais povoadas da cidade de Itapecerica.²⁸ As lojas estão distribuídas, intencionalmente ou não, de forma a constituírem vértices de um triângulo. Assim sendo, mesmo que se insistisse em dividir o município de Itapecerica, contrariando a metodologia já consolidada, ficaria claro que a maior empresa supermercadista atuante na cidade atrai com facilidade o consumidor, pouco importando onde este se encontre. Ademais, considerando-se a baixa expressividade da concorrência em Itapecerica da Serra, é relativamente fácil para uma empresa que dispõe de 3 lojas, fixar sua marca, já consolidada nas cidades/regiões vizinhas.²⁹

²⁵ Fonte: Censo 2000 do IBGE. Site www.ibge.net, consultado em 20.05.02.

²⁶ Quanto às demais lojas informadas pelas Requerentes (resposta ao Ofício n° 3662/COGSE/SEAE/MF, de 09.11.01) como atuantes na cidade de Itapecerica da Serra, uma não existia à época do fechamento da operação, outra encontrava-se inativa naquele período, uma outra está situada na cidade de São Paulo e o restante não se enquadra na definição de mercado relevante do produto.

²⁷ Ou bem próxima a ela.

²⁸ Conforme é possível visualizar nos mapas de papel enviados pela Prefeitura de Itapecerica da Serra em resposta ao Ofício n° 326/COGSE/SEAE/MF, de 31.01.02.

²⁹ De acordo com resposta da empresa adquirente ao Ofício n° 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

50. Com relação à política de monitorar e “cobrir” preços no segmento varejista, a Cia. Brasileira de Distribuição, em resposta ao item 3 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02, informou que na cidade de Itapequerica de Serra “xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.” Salientou, ainda, (resposta ao item 7 do mesmo ofício) que xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Esse fato é provável até em função da estrutura que uma empresa com o porte da Cia. Brasileira de Distribuição é capaz de estabelecer no município de Itapequerica e da existência de xxxxxxxxxxxxxxxx. As lojas concorrentes, por seu turno, ainda que se empenhassem para “cobrir” preços, não teriam condições de medir forças com a Cia. Brasileira de Distribuição, sendo razoável supor que não conseguiriam suportar os custos decorrentes de uma política dessa natureza.

51. No que se refere à diferenciação de serviços, a Cia. Brasileira de Distribuição informou³⁰ que na cidade de Itapequerica oferece xxxxxxxxxxxxxxxx. É notório que as lojas concorrentes no mercado, todas de pequeno porte, não têm estrutura para realizar controles de qualidade das suas mercadorias e tampouco para implantar produtos “marca própria” em suas respectivas lojas, advindo-lhes, portanto, uma situação de desigualdade em relação à empresa adquirente no que tange à diferenciação de serviços.

52. Em virtude dos fatos expostos, observa-se que em Itapequerica da Serra o número de competidores é pequeno a ponto de se concluir pela inexistência de concorrência efetiva – tanto em termos de quantidade quanto de qualidade –, capaz de inibir um possível aumento de preços por parte da Cia. Brasileira de Distribuição. Além disso, o maior competidor no município conta com apenas 7 *check-outs* e nenhum concorrente tem o suporte operacional de uma rede varejista expressiva, o que denota a desproporção existente nesse mercado. No município de Itapequerica não há nenhuma empresa apta a concorrer com a empresa adquirente em termos de *mix* e quantidade de produtos. Ademais, os concorrentes da Cia. Brasileira de Distribuição acabam mais sujeitos a dificuldades de negociação com fornecedores e ao risco de “ruptura” dos estoques, restando-lhes empecilhos para competir em preços sem prejuízo dos lucros. Em outras palavras, já que grandes lojas/redes de super/hipermercado não se fazem presentes na cidade de Itapequerica, não é possível afirmar que nesse mercado ocorre completa competição em preços. Conclui-se, portanto, que a rivalidade existente é insuficiente para deter o exercício unilateral do poder de mercado por parte da Cia. Brasileira de Distribuição no Mercado nº 3, fazendo-se necessário dar prosseguimento à análise do mesmo.

5.2 – Condições de entrada

53. O exercício de poder de mercado por parte da empresa adquirente, após a operação, será considerado improvável quando a entrada de uma empresa hipotética no mercado relevante for “fácil”, isto é, “tempestiva”, “provável” e “suficiente”. Na presente operação, a análise de condições de entrada será efetuada apenas para a cidade de Itapeverica da Serra (Mercado Relevante Geográfico 3), uma vez que nesse mercado inexistente competição efetiva.

54. Por questão de didática, esta etapa foi bipartida. Na primeira, estão detalhadas as principais barreiras à entrada existentes no mercado analisado. Na segunda parte, foi realizado um exercício teórico, visando identificar se a entrada no mercado considerado seria fácil.

5.2.1 – Barreiras à Entrada

55. Em primeiro lugar, cabe investigar se o mercado no qual ocorreu a operação é caracterizado por elevadas barreiras à entrada. Em caso positivo, a probabilidade de entrada ficará reduzida, acarretando para a empresa adquirente um cenário favorável ao exercício de seu poder de mercado. Barreiras à entrada podem ser entendidas como qualquer fator em um mercado que ponha um potencial competidor eficiente em situação desvantajosa, quando comparado aos agentes econômicos estabelecidos. As mais importantes barreiras à entrada, associadas ao setor supermercadista, estão detalhadas infra e proceder-se-á, a seguir, à averiguação da existência dessas barreiras na operação objeto de análise:

5.2.1.1 – Existência de vantagens absolutas:

56. Compreendem as vantagens que as empresas já estabelecidas detêm e que não podem ser facilmente reproduzidas pelas possíveis novas empresas dispostas a entrar no mercado relevante. Essas vantagens podem advir, entre outros fatores, do grau de conhecimento do mercado, agregado a partir do aprendizado diário junto ao consumidor, do melhor acesso a insumos estratégicos (principalmente por meio de contratos de exclusividade), da existência de barreiras regulatórias/legais, ou da carência de terrenos e/ou construções para instalação de estabelecimentos.

³⁰ Em resposta aos Ofícios nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02 e nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

(i) Conhecimento do mercado pelas redes já estabelecidas: Informações específicas acerca do mercado varejista, como por exemplo hábitos e peculiaridades do consumidor, não estão ao alcance rápido e direto de todas as empresas que ingressam num dado mercado. Ao invés disso, a obtenção de muitas das informações necessárias requer um considerável período de tempo. Outras informações, ainda, são acessíveis apenas às empresas que podem despende recursos com pesquisas de mercado, fazendo crer ser pouco provável que redes de pequeno porte, as quais não conheçam as peculiaridades de um determinado mercado, sejam capazes de entrar e competir igualitariamente com as redes/lojas já estabelecidas. Nesse contexto, também observa-se com frequência nos contratos celebrados no segmento varejista a existência de cláusula não-concorrencial – via de regra com a duração de 5 anos –, a qual busca, em última análise, proteger a empresa adquirente dos danos potenciais que as informações detidas pela empresa adquirida poderiam causar àquela caso esta continuasse atuando em setor idêntico ou correlato. Na operação em tela, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx³¹.

58. Com relação às informações sobre o mercado, a empresa adquirente informou³² que, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

(ii) Contratos com fornecedores: Quando fixam exclusividade, os contratos com fornecedores podem constituir significativas barreiras à entrada, uma vez que as novas empresas, além de precisarem conhecer as particularidades do mercado em que pretendem atuar, devem firmar com fornecedores contratos capazes de atender a demandas específicas de cada região. Assim sendo, a preexistência de exclusividade numa dada região certamente dificulta bastante, se não impede, a atuação de uma nova empresa nesse local. No que se refere à Cia. Brasileira de Distribuição, esta xxx³³ se, xxxxxxxx.³⁴ A empresa adquirente também xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.³⁵ Desse modo, não há subsídios para se afirmar que a relação entre a Cia. Brasileira de Distribuição e seus fornecedores é capaz de dificultar a entrada de novas empresas na cidade de Itapeverica da Serra.

³¹ O CADE, ao analisar o AC n.º 109/96, em que figuravam como requerentes o Grupo Procter & Gamble e Bombril S.A., manifestou-se pela legitimidade da cláusula não-concorrencial, desde que limitada geograficamente e por período não superior a cinco anos. Esse prazo seria “razoável à consecução do propósito do beneficiário da restrição, ou seja, da P&G, encontrando-se de acordo com os usos e costumes e com a jurisprudência internacional. São cláusulas efetivamente ancilares e necessárias à proteção do negócio principal, ou seja, à efetiva transferência dos bens tangíveis e intangíveis adquiridos pela P&G, bens estes cujo valor integram o montante total da operação” (cf. voto proferido pelo Conselheiro-Relator, Renault de Freitas Castro, no AC n.º 109/96).

³² Em resposta ao item 11 do Ofício n.º 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

³³ Em resposta ao item 31 do Ofício n.º 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

³⁴ Em resposta ao item 31 do Ofício n.º 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

³⁵ Em resposta ao item 32 do Ofício n.º 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

(iii) Acesso à tecnologia, insumos e pessoal especializado: Não constituem barreiras à entrada pois não são específicos da atividade supermercadista; pelo contrário, são facilmente obtidos na atividade varejista em geral. Até mesmo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e as associações de supermercado estaduais oferecem periodicamente cursos e treinamento específico para o setor.

(iv) Barreiras legais e regulatórias: Compreendem as determinações e exigências governamentais para a instalação e funcionamento de uma dada empresa. Na operação objeto de análise, no que se refere à cidade de Itapequerica da Serra, a Prefeitura Municipal dessa cidade informou que “inexistem impedimentos ou limitações previstas na legislação municipal, que possam inibir o estabelecimento de super ou hipermercados na cidade de Itapequerica da Serra”.³⁶ Já a empresa adquirente informou xxxxxxxxxxxxxxxx.³⁷ Assim sendo, em virtude do que comunicou a Prefeitura dessa cidade, não subsistem empecilhos de ordem legal e/ou regulatória capazes de impedir a entrada de super e/ou hipermercados no município.

(v) Localização das lojas (“ponto comercial”): A “localização da loja” norteia a decisão do consumidor quando este escolhe o estabelecimento em que efetua suas compras. Por esse motivo, ao entrarem num dado mercado, as redes varejistas costumam avaliar criteriosamente a localização do ponto comercial. A importância de uma boa escolha do local de instalação é tamanha que, não raro, as grandes redes contratam empresas de consultoria especializadas na matéria.

63. Vale ressaltar, ainda, que a localização só significará vantagem absoluta para as empresas já instaladas quando não houver imóveis nem terrenos disponíveis na cidade em que uma nova empresa pretende entrar. Desse modo, excetuando-se as cidades em que há restrições legais no que tange ao planejamento urbano, a abertura de novos estabelecimentos de supermercado é, em geral, possível. Ressalte-se, todavia, que em cidades nas quais há reduzida disponibilidade de imóveis/terrenos, o preço da localização tende a ser mais alto, causando a elevação da escala mínima viável, sem, contudo, impedir, por si só, a abertura de novas lojas. Quanto à cidade de Itapequerica, a empresa adquirente xxxxxxxxxxxxxxxx e após pesquisa em sites de imobiliárias³⁸ com atuação local, constatou-se a oferta de terrenos e galpões, para fins comerciais, na cidade.

³⁶ Em resposta ao Ofício nº 326/COGSE/SEAE/MF, de 31.01.02.

³⁷ Em resposta ao item 1 do Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

³⁸ Imobiliária Mário Dal Maso (www.mariodalmaso.com.br) e Planeta Imóvel (www.planetaimovel.com.br).

5.2.1.2 – Economias de Escala:

64. Apesar de distintas das observadas na indústria, economias de escala também podem atuar como barreiras à entrada no comércio. Via de regra, se uma entrada em pequena escala puder ocorrer de forma rápida e for capaz de exercer uma competição efetiva sobre as empresas estabelecidas, não subsistiriam dificuldades significativas de concorrência no mercado relevante geográfico definido. Se a entrada, contudo, tiver que ocorrer em grande escala para ser competitiva, o risco será maior e a entrada, menos provável. Essa situação ocorre principalmente porque: (i) em geral, quanto mais investimentos tiverem de ser feitos, maior será o lapso de tempo para a obtenção de uma taxa de retorno razoável; (ii) as empresas já estabelecidas estarão mais inclinadas a reagir agressivamente quando a entrada puder ocorrer em grande escala.

65. No segmento supermercadista, economias de escala costumam estar associadas à racionalização da estrutura de logística. Por exemplo, um maior volume de vendas permite concentrar o abastecimento das lojas em um único centro distribuição/depósito, acarretando a diminuição de custos. Ademais, via de regra, um centro de distribuição ou depósito proporciona às redes uma melhor administração dos estoques, o melhor aproveitamento da área de venda das lojas (já que não serão ocupadas com armazenamento de mercadorias), a redução do índice de falta de mercadorias nas gôndolas (a chamada “ruptura”) e um melhor planejamento do abastecimento das lojas submetidas a restrições de horário para descarga de mercadorias. Além disso, um volume maior de vendas permite que grandes redes, ao adquirirem os produtos para todas as suas lojas simultaneamente, tenham “poder de negociação” bem mais expressivo junto aos fornecedores e, como consequência, diminuam os preços. Assim sendo, é pouco provável que a instalação de uma nova loja, em um dado mercado relevante, por parte de uma rede que não tenha outros estabelecimentos a uma distância capaz de viabilizar a construção ou utilização de um centro de distribuição preexistente, ou que não tenha uma escala razoável para reduzir o custo da mercadoria adquirida, caracterize um quadro de plena competição naquele mercado.

66. Na resposta ao Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02³⁹, a empresa adquirente esclareceu xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx. Desse modo, é razoável supor que as economias de escala oriundas da centralização do abastecimento em depósitos ou centros

³⁹ Itens 12, 13, 14 e 15.

de distribuição só podem ser obtidas por redes que possuam lojas em número suficiente para viabilizar a construção dos mesmos ou cuja rede já estivesse próxima à cidade analisada⁴⁰.

67. Na resposta aos itens 10 e 16 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02 a Cia. Brasileira de Distribuição também informou que xxxxxxxxx e que xxxxxxxxxxxxxxxxx. Destacou, ainda, que a principal razão para xxxxxxxxxxxxxxxxx, ficando clara xxxxxxxxxxxxxxxxx.

5.2.1.3 – Existência de custos irrecuperáveis (*sunk costs*):

68. Quanto maior a extensão dos custos irrecuperáveis (aqueles que não podem ser recuperados quando a empresa decide sair do mercado), mais improvável será a entrada. A extensão desses custos depende primordialmente:

(ii) da existência de mercado para máquinas e equipamentos usados: O segmento supermercadista faz uso de maquinário e equipamentos que apresentam pequeno grau de especificidade, facilitando a revenda dos mesmos a empresas novas ou que já estejam presentes no mercado, atuando ou não no mesmo setor. Em resposta ao Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02, a empresa adquirente, todavia, informou xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

(ii) dos gastos com publicidade: No setor supermercadista, os gastos com publicidade têm um papel bastante significativo. Em geral, como o raio de atração de supermercados é pequeno, panfletos promocionais, divulgados em jornais locais, constituem as ferramentas mais freqüentes e menos dispendiosas de atração do consumidor.

71. A Cia. Brasileira de Distribuição informou⁴¹ que “xxxxxxxxx” e que, por não possuir estabelecimentos em todos os Estados, xxx.

72. A prática de ampla distribuição de folhetos promocionais pode ser comprovada a partir da informação⁴² de que x% do total de despesas da empresa adquirente com publicidade destinam-se a esse fim, contrastando com outros x% destinados a veiculações em TV (inclusive filmes), x%

⁴⁰ Excetua-se, todavia, os hipermercados, os quais, devido a características específicas, têm maiores facilidades logísticas, independentemente de outras lojas.

⁴¹ Em resposta ao Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁴² Resposta das Requerentes ao Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

despendidos com veiculações em jornais, estando os x% restantes distribuídos nas demais formas de mídia (*outdoors* e placas de sinalização).

73. Gastos com publicidade também podem estar vinculados à fixação da imagem das redes de supermercados; e redes cuja imagem é forte, costumam exercer uma competição mais efetiva. Há, portanto, que se distinguir dois tipos de entrada: a menos efetiva, sem a exigência da fixação da imagem; daquela associada a empresas que contam com uma imagem consolidada. Na primeira, os gastos com publicidade têm menos importância, ao passo que na segunda, esses gastos podem significar relevantes barreiras à entrada, já que a presença de economias de escala, relacionadas à publicidade, pode determinar que a entrada só ocorra por meio de grandes redes nacionais ou regionais, as quais disponham de recursos para investir em campanhas publicitárias de monta.

74. Não obstante existirem outras formas menos dispendiosas de se fixar a imagem de uma rede – variedade de produtos ofertados, preços mais baixos, qualidade do serviço prestado etc –, a publicidade pode constituir uma barreira à entrada de novas empresas. Com relação à Cia. Brasileira de Distribuição, esta informa xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx” (parênteses nosso)⁴³, desse modo, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.⁴⁴ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.⁴⁵ A partir da presente operação, a Cia. Brasileira de Distribuição tornar-se-á a maior empresa supermercadista estabelecida em Itapequerica da Serra, sendo razoável supor que a entrada, nessa cidade, de outras redes – se não tiverem uma marca forte fixada em maior âmbito ou se não estiverem presentes em mercados relevantes próximos –, será pouco provável, já que estará condicionada à necessidade de vultosos investimentos em publicidade.

(iii) fidelidade dos consumidores às redes estabelecidas: A fidelidade dos clientes às redes estabelecidas pode constituir significativa barreira à entrada de novas empresas. Quanto ao comportamento do consumidor, vale dizer que este tende a incorrer em elevados custos para mudar de supermercado. Essa situação acaba por gerar um efeito de aprisionamento (*lock-in*) do consumidor nas redes estabelecidas. Diante do fato de que o cliente costuma realizar suas compras nos mesmos estabelecimentos, uma empresa, ao se dispor a entrar no mercado relevante, terá de lançar mão de recursos adicionais para persuadir o consumidor local a redirecionar suas compras para a nova loja.

⁴³ Resposta ao Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁴⁴ Resposta ao Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁴⁵ Conforme a empresa adquirente informou em resposta ao Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

Verificando-se esse fato, a fidelização dos consumidores pode significar um custo irre recuperável adicional.

76. Os custos de mudança no segmento supermercadista podem estar relacionados à disposição de locomoção por parte do consumidor, à familiaridade com os estabelecimentos que costuma freqüentar, ou mesmo à imagem que tem da rede. Além disso, custos de mudança podem ser estrategicamente gerados, seja por meio da distribuição de prêmios ou da utilização do cartão de fidelidade. Aliás, é oportuno ressaltar que a Cia. Brasileira de Distribuição
xx.⁴⁶

77. Ainda que a Cia. Brasileira de Distribuição xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx,⁴⁷ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx⁴⁸,
xx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx⁴⁹.

5.2.1.4 – Ameaça de reação dos competidores instalados:

78. Em princípio, a ameaça de reação por parte das empresas instaladas num dado mercado pode constituir uma barreira à entrada adicional, caso essas empresas tenham condições de reduzir seus preços e mantê-los, por no mínimo um ano, em níveis inferiores aos vigentes antes da concentração. Outrossim, a perspectiva de que as empresas instaladas no mercado relevante analisado reduzam os preços por um período razoável, pode indicar, para um eventual entrante, que as oportunidades de venda serão inferiores àsquelas que vigoram atualmente, desencorajando, desse modo, a entrada.

79. No segmento supermercadista é comum as redes conduzirem pesquisas diárias de preços entre seus concorrentes, a fim de monitorar o mercado e, se for o caso, reduzir preços de venda ao público ou até renegociar com os fornecedores, para obter reduções nos preços de custo. A empresa adquirente informou⁵⁰ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Em virtude desse comportamento do mercado, é presumível que diante da perspectiva de entrada de um concorrente, as empresas já instaladas estejam dispostas a adotar políticas de redução de preços nos respectivos mercados. Aliás, a Cia. Brasileira de Distribuição xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx.⁵¹ Destaque-se,

⁴⁶ Em resposta ao Ofício n.º 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁴⁷ Em resposta ao Ofício n.º 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁴⁸ Conforme a empresa adquirente informou em resposta ao item 20 do Ofício n.º 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁴⁹ Conforme informou a empresa adquirente em resposta ao Ofício n.º 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁵⁰ Em resposta ao item 3 do Ofício n.º 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁵¹ Conforme resposta ao item 41 do Ofício n.º 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

además, que, quanto maior a escala requerida para a entrada e quanto menor o mercado, mais provável será essa reação.

5.2.2 – Exercício da Entrada

80. Nesta segunda etapa será analisada a existência de facilidade de entrada no mercado constituído pela cidade de Itapeverica da Serra. Vale lembrar que o exercício do poder de mercado será considerado improvável quando a entrada for fácil, ou seja, se esta for “tempestiva”, “provável” e “suficiente”.

5.2.2.1 – Tempestividade da Entrada:

81. Considera-se a entrada “tempestiva” quando houver probabilidade de ocorrer num lapso de tempo igual ou inferior a 2 anos. A empresa adquirente foi oficiada a respeito de uma estimativa do tempo necessário para a edificação e também para instalação em prédio já construído, na cidade de Itapeverica da Serra, de super/hipermercados de tamanhos especificados. Como resposta⁵² informou que xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Pelo exposto, conclui-se que, para o mercado relevante do produto, supra descrito, a entrada é tempestiva na cidade de Itapeverica da Serra.

5.2.2.2 – Probabilidade da Entrada:

82. Considera-se a entrada “provável” quando for economicamente lucrativa a preços “pré-concentração” e quando esses preços puderem ser garantidos por um possível entrante. Essa condição se fará presente caso as escalas mínimas viáveis (EMV) sejam inferiores às oportunidades de venda existentes no mercado.

83. As EMV constituem o menor nível de vendas anuais (faturamento bruto), mensurado a preços pré-concentração, que uma possível nova empresa deve lograr para que seu capital seja adequadamente remunerado. A adequada remuneração do capital equivale à rentabilidade que o volume de recursos empregados na entrada poderia obter em uma aplicação correspondente no mercado financeiro, ajustado ao risco do setor. O capital investido equivale ao total de gastos a serem despendidos pela empresa quando da instalação no mercado e da realização de um ciclo de vendas.

Em outras palavras, essa importância corresponde ao faturamento bruto mínimo anual necessário para que uma empresa mantenha em funcionamento lojas de super e hipermercado no mercado de Itapecerica da Serra (Mercado n° 3). Seguem abaixo as estimativas de escalas mínimas viáveis, fornecidas pela empresa Cia. Brasileira de Distribuição,⁵³ e utilizadas por esta Seae por estarem em conformidade com a realidade do mercado varejista da região.

Tabela 08 – Estimativa de Escala Mínima Viável (em R\$) em Itapecerica

Tamanho da Loja	EMV (em R\$)
03 <i>check-outs</i>	x
08 <i>check-outs</i>	x
14 <i>check-outs</i>	x

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela empresa adquirente em resposta ao item 39 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02 c/c resposta ao Ofício n° 3326/COGSE/SEAE/MF, de 06.11.02.

Nota: A empresa adquirente ainda informou não possuir dados que permitam estimar o faturamento mínimo anual necessário para a manutenção de lojas de 25, 45 e 55 *check-outs*, fato que constitui forte indício de que a cidade de Itapecerica não comporta lojas dessas dimensões (resposta ao Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02).

84. De posse das EMV, a próxima etapa é o cálculo da oportunidade de vendas do mercado, para que ambos os valores possam ser comparados. A oportunidade de venda compreende a parcela de mercado potencialmente disponível aos entrantes. Para obtê-la, faz-se necessário considerar as seguintes hipóteses:

- (i) Ao ingressar no mercado, a suposta empresa entrante ocasiona um aumento no faturamento total desse mercado, decorrente de seu próprio faturamento. Para que não ocorra uma queda de preços como reação ao aumento de oferta, o percentual máximo de acréscimo resultante da entrada da nova empresa deve ser de 5%. Esse parâmetro tem sido apontado pela literatura econômica de defesa da concorrência como suportável pelas empresas instaladas sem que estas tenham de reduzir seus preços⁵⁴;
- (ii) Outro aspecto a ser considerado é a capacidade do entrante de capturar uma parcela expressiva de crescimento do mercado. Adotou-se a hipótese de que o crescimento do mercado está vinculado ao crescimento da população. Disso resulta que a taxa de crescimento anual da

⁵² Ao item 37 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁵³ Em resposta ao item 39 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02, c/c resposta ao Ofício n° 3326/COGSE/SEAE/MF, de 06.11.02.

⁵⁴ Vide COATE, Malcom B. & Rodrigues, Ato. *Economic Analysis of Merger*. Center of Threat and Commercial Diplomacy. Monterey Institute. California, 1997.

população do município de Itapecerica, calculada a partir dos valores divulgados pelo IBGE nos Censos de 1996 e 2000⁵⁵, corresponde à taxa de crescimento do faturamento total do Mercado nº 3.

- (iii) Destaque-se, por último, que foi considerado o crescimento do mercado para o lapso temporal de dois anos, ou seja, o mesmo período em que a entrada deverá ocorrer para ser considerada tempestiva.

88. A tabela a seguir apresenta os valores encontrados para a oportunidade de vendas no mercado constituído pela cidade de Itapecerica da Serra:

Tabela 09 – Estimativa de Oportunidade de Vendas

Mercado Relevante Geográfico	Faturamento Total do Mercado (R\$)	Taxa de Crescimento do Mercado em 2 anos (%)	Faturamento do Mercado + Taxa de Crescimento + Expansão de 5% (R\$)	Oportunidade de Vendas (R\$)
X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela empresa adquirente em resposta ao item 39 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02 c/c resposta ao Ofício nº 3326/COGSE/SEAE/MF, de 06.11.02.

5.2.2.2.1 – Conclusões sobre a Probabilidade da Entrada

89. De acordo com o que foi exposto, as escalas mínimas viáveis devem ser inferiores à parcela de mercado potencialmente disponível para uma nova empresa que tencione entrar nesse mercado. Melhor dizendo, a probabilidade de uma nova empresa entrar no mercado está condicionada a sua capacidade de apropriação de parte do mercado detido pelas empresas instaladas; e também de capturar uma parcela representativa do crescimento desse mercado, sem que isso resulte numa redução de preços por parte das empresas já instaladas, fato que tornaria sua entrada não rentável.

90. Conforme consta na Tabela 08, o faturamento bruto mínimo anual para que seja provável a entrada de uma empresa, na cidade de Itapecerica da Serra, situa-se entre R\$ xxx e R\$ xxx, variando de acordo com as dimensões da loja. Adicionalmente, a oportunidade de vendas no referido mercado importou em R\$ xxx (Tabela 09). Disso advém que há probabilidade de entrada apenas para lojas de 3 *check-outs* ou pouco mais, que são estabelecimentos de porte bastante reduzido. Observe-se, portanto, que a oportunidade de vendas obtida é tão diminuta, que sequer contempla lojas de

⁵⁵ No período de 1996 a 2000, a taxa de crescimento populacional da cidade de Itapecerica foi de 1,17%. Ao se desdobrá-la, obtém-se uma taxa anual de 0,04%.

supermercado de médio porte, nem havendo que se cogitar em lojas de hipermercado (compreendem estabelecimentos com mais de 40 *check-outs*) para o município de Itapecerica, até porque inexistem hipermercados no município de Itapecerica.

5.2.2.3 – Suficiência da Entrada

91. Quando a entrada de uma empresa é tempestiva e provável, pode-se dizer, via de regra, que será suficiente para restringir uma possível utilização do poder de mercado por parte das Requerentes.

92. A entrada de um supermercado pequeno, na cidade de Itapecerica, foi considerada tempestiva e provável, sendo necessário, ainda, averiguar se também é suficiente. Para tanto, faz-se necessário especificar as características que a rede/loja entrante deve possuir, para que a sua entrada realmente seja capaz de inibir um possível aumento de preços por parte das empresas objeto da operação. Ressalte-se que a entrada de uma rede pequena ou de uma única loja, constituída de poucos *check-outs* e não pertencente a nenhuma grande rede, provavelmente seria incapaz de atender a uma parcela substancial do mercado em que se estabelecesse, e tampouco conseguiria inibir o aumento de preços por parte das Requerentes. Em outras palavras, uma entrada limitada a essas características não conseguiria atender à condição de suficiência, pois seria incapaz de fazer frente à Cia. Brasileira de Distribuição, detentora de x% do mercado após a operação. Para que essa condição seja atendida, a rede/loja entrante deve exercer forte atratividade sobre o consumidor. No caso dos supermercados, cujo poder de atração é menor quando comparado aos hipermercados, a suficiência da entrada está relacionada aos serviços e facilidades oferecidos pela loja, ao *mix* de produtos, a sua localização, bem como ao fato de pertencer ou não a uma rede estruturada em termos de *marketing* e distribuição.

93. Para se saber se a entrada de um supermercado no município de Itapecerica será suficiente, faz-se necessário observar alguns dados. Primeiramente, a oportunidade de vendas para o Mercado nº 3 foi estimada em R\$ xxx. Quanto à Cia. Brasileira de Distribuição, esta passou a apresentar, naquele mercado, após a operação, um total de vendas de R\$ xxx, o que representa x vezes mais a parcela disponível para um possível entrante. Disso advém que essa parcela é suficiente apenas para uma loja de pequeno porte, de 3 *check-outs*⁵⁶ e um entrante com esse porte, ainda que vinculado a uma grande rede supermercadista, não seria capaz de impedir um possível exercício de poder de

⁵⁶ Já que para lojas maiores a escala mínima viável seria superior à oportunidade de venda.

mercado por parte da empresa adquirente. Em outras palavras, a entrada nessas condições seria insuficiente para impedir um possível exercício do poder de mercado por parte da Cia. Brasileira de Distribuição. Apesar do cenário pouco promissor no que se refere à entrada de supermercados na cidade de Itapecerica, cabe constatar se houve entrada efetiva de empresas nesse mercado.

5.2.2.4 – Entrada Efetiva de Empresas no Mercado de Itapecerica da Serra

94. A Cia. Brasileira de Distribuição foi consultada a respeito de novas empresas que tenham entrado na cidade de Itapecerica; informou, contudo, não ter ocorrido entrada de novos competidores supermercadistas no município após a operação.⁵⁷ A Prefeitura Municipal de Itapecerica da Serra⁵⁸, por seu turno, assinalou que as lojas Tanaka Supermercados⁵⁹ e Empório da Serra Supermercado Ltda.⁶⁰ iniciaram suas atividades no ano de 2001. Não obstante ter havido a entrada dessas duas lojas na referida cidade e ainda que cada uma delas possua 6 *check-outs*, considera-se que essas entradas não são suficientes. A condição de suficiência, no Mercado nº 3, fica prejudicada, porque, não obstante aquelas lojas serem capazes de se apropriar da parcela de mercado disponível, em virtude do reduzido tamanho das mesmas e por não contarem com o poder de negociação nem com o suporte de distribuição de uma rede de médio ou grande porte, a entrada das duas no aludido mercado após a operação não seria suficiente para deter um possível exercício de poder de mercado por parte da empresa adquirente, ainda que ambas tivessem um faturamento superior aos das lojas de mesmo porte existentes na cidade. Face às peculiaridades, portanto, da atual situação no mercado de Itapecerica da Serra, conclui-se que a entrada de pequenos supermercados no município, apesar de tempestiva e provável, carece da condição de suficiência para inibir um possível exercício de poder de mercado por parte da Cia. Brasileira de Distribuição.

5.3 – Conclusão sobre a Análise da Entrada

95. A partir da análise das condições de entrada no mercado de Itapecerica verificou-se que, a despeito da presença de barreiras à entrada relacionadas a economias de escala e à existência de custos irrecuperáveis (no que se refere aos gastos da empresa adquirente com publicidade e à

⁵⁷ Conforme resposta ao item 1 do Ofício nº 3662/COGSE/SEAE/MF, de 09.11.01.

⁵⁸ Em resposta ao Ofício nº 326/COGSE/SEAE/MF, de 31.01.02.

⁵⁹ Conforme contato telefônico em 12.11.02, apurou-se que o estabelecimento conta com 6 *check-outs* (a loja também já fora objeto do Ofício nº 4090/COGSE/SEAE/MF, de 17.12.01).

⁶⁰ Conforme contato telefônico em 12.11.02, apurou-se que o estabelecimento conta com 6 *check-outs* (a loja também já fora objeto do Ofício nº 4091/COGSE/SEAE/MF, de 17.12.01).

fidelidade dos consumidores às lojas das Requerentes), há tempestividade e probabilidade de entrada para lojas de supermercado de pequeno porte (de 3 *check-outs* ou pouco mais). Ainda que tenha havido entrada efetiva de dois estabelecimentos, ambos dotados de 6 *check-outs*, considerou-se que é insuficiente para deter um possível exercício de poder de mercado por parte da empresa adquirente. Diante desses fatos, não cabe afastar a hipótese de que a Cia. Brasileira de Distribuição seja capaz de exercer seu poder de mercado. Faz-se necessário, portanto, prosseguir a análise, a fim de se investigar a existência de benefícios econômicos gerados pela operação, os quais não poderiam ser obtidos de outro modo em um prazo razoável e que resultem em efeito líquido positivo para o mercado.

6 – BENEFÍCIOS ECONÔMICOS (“EFICIÊNCIAS”)

96. A constatação da probabilidade do exercício do poder de mercado não significa obrigatoriamente que a concentração reduza o bem-estar econômico. A avaliação do efeito líquido negativo da operação sobre a economia dá-se a partir da comparação dos custos econômicos com as possíveis eficiências geradas. Na análise dos benefícios econômicos (eficiências) gerados por um ato de concentração, quatro aspectos devem ser observados:

97. Primeiramente, é importante averiguar se as eficiências apresentadas são decorrentes da operação, ou seja, se não poderiam ser obtidas de outra forma menos restritiva à concorrência, que não por intermédio da operação. Por exemplo, eficiências oriundas do crescimento interno da empresa ou da racionalização da produção são preferíveis às advindas da concentração. Alternativamente, também devem ser analisadas formas cooperativas para se obter as eficiências alegadas, como a constituição de uma *joint-venture* cooperativa, por exemplo;

98. Em segundo lugar, as eficiências devem derivar tão somente de economias reais; economias pecuniárias, resultantes da mera transferência de recursos entre agentes econômicos (como o simples aumento do poder de barganha ou de compra), não devem ser aceitas. As eficiências consideradas admissíveis, nos casos de operações horizontais, estão, via de regra, associadas a economias de escala ou de escopo (outras formas também são possíveis, como a introdução de novas tecnologias, por exemplo);

99. Em terceiro, as eficiências devem estar revestidas de clareza e precisão e serão desconsideradas quando forem estabelecidas vagamente, quando tiverem caráter especulativo ou quando não puderem ser verificadas por meios razoáveis;

100. Por fim, para compensar os efeitos anti-competitivos que provavelmente resultarão da operação, os ganhos de eficiências devem ser consideráveis. Em suma, quanto maiores os efeitos anti-competitivos, maiores devem ser as eficiências demonstradas.

101. Diante do exposto, esta Seae considera eficiências específicas da concentração os itens que seguem:

- (i) **Economias de escala:** advêm de reduções nos custos médios, derivadas de expansão da quantidade produzida ou, no caso em tela, da quantidade comercializada, a preços dados de insumos. Em geral, a redução dos custos médios está relacionada ao fato de que os custos fixos constituem uma grande parcela dos custos totais. Outros fatores, no entanto, como o incremento da produtividade dos fatores produtivos, o capital e o trabalho (quando associado ao aumento da produção ou das vendas realizadas), também são capazes de gerar economias de escala.
- (ii) **Transferência de melhores práticas e de melhores tecnologias:** deve-se considerar a transferência de melhores práticas e de melhores tecnologias como uma eficiência passível de aceitação pelas autoridades antitruste, toda vez que os benefícios proporcionados por essa transferência, em termos de redução de custos, forem devidamente comprovados e desde que não possam ser obtidos de outra forma que não por meio da operação.
- (iii) **Aumento do número de produtos oferecidos:** não é possível desprezar o fato de que a ampliação da gama de produtos ofertados aos consumidores é um resultado desejável, do ponto de vista da concorrência. Far-se-ia necessária, contudo, a apresentação de documentos comprobatórios desse aumento, justificando quais razões impediriam a empresa adquirida de realizar esse mesmo incremento. Conforme anteriormente destacado, a diversidade de produtos é um dos pontos relevantes no que se refere ao padrão de competição do segmento supermercadista. Assim sendo, em mercados onde houvesse competição, a empresa adquirida tenderia a incrementar o número de produtos ofertados.

(iv) **Criação de um poder de mercado compensatório, por meio da utilização de “marcas próprias”:** a “marca própria” identifica os itens com o nome da própria rede varejista.⁶¹ Usualmente, esses itens conseguem ser ofertados por preços inferiores aos das marcas tradicionais, pois o fabricante não incorre em despesas para desenvolver novos produtos e tampouco para anunciá-los⁶², e lança mão de embalagens com menor apelo visual e menor custo. Apesar de serem ofertados por um preço mais baixo, os produtos “marca própria” podem ser considerados de qualidade semelhante à das marcas tradicionais, uma vez que as grandes indústrias, buscando aproveitar sua capacidade ociosa⁶³, têm-se voltado cada vez mais para a produção dos mesmos. Quando não fabricados por grandes indústrias, os produtos “marca própria” são manufaturados por pequenas e médias empresas e nesse caso, são submetidos ao controle de qualidade das redes varejistas. O interesse do segmento supermercadista por esse tipo de produto justifica-se pelo diferencial que itens “marca própria” representam em relação à concorrência, afora isso, os referidos itens constituem excelente oportunidade de fidelizar os consumidores à bandeira da rede.

106. Além de serem um diferencial entre os competidores do setor varejista, os produtos “marca própria” podem representar uma nova forma de o varejo fazer frente à indústria, tanto na faixa de produtos de menores preços, como por meio da competição entre marcas. Cabe lembrar que, nos casos em que esta competição for efetiva, o resultado final para o consumidor poderá ser a redução de preços ou a melhora na qualidade dos produtos vendidos.

107. Em virtude do exposto, o argumento da utilização de produtos “marca própria” poderá ser considerado uma eficiência específica caso atenda a duas condições: (a) a rede adquirida não possuir produtos “marca própria” ou caso os possua, o seja em um percentual pouco expressivo em relação aos demais itens comercializados; e que (b) caso não ocorra a operação, não seria possível/provável que a rede adquirida introduzisse produtos “marca própria” ou intensificasse seu uso em um período de até 02 anos.

(v) **Melhoria da qualidade de produtos e serviços ofertados:** também é considerada um resultado positivo da operação, sob a ótica da concorrência. Mais uma vez, todavia, está

⁶¹ Sobre o tema vide Pereira, I. “*Marcas de Supermercado*”, in *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, nº 1, Jan./Março 2001.

⁶² A publicidade para produtos “marca própria”, quando ocorre, costuma limitar-se ao interior da própria loja de super/hipermercado, fato que a torna menos onerosa.

condicionada à apresentação de estudos capazes de comprovar que essa melhoria não teria como ser efetuada pela própria rede adquirida.

- (vi) **Geração de externalidades positivas:** externalidades são efeitos sobre uma terceira parte, derivados de uma transação econômica, sobre a qual essa parte não tem controle. As externalidades positivas aumentam o bem-estar dessa terceira parte, acarretando-lhe, por exemplo, a redução dos custos de produção. Desse modo, a geração e apropriação de externalidades positivas podem, em determinadas circunstâncias, ser consideradas eficiências específicas da concentração. Destaque-se, contudo, que a mera alegação da ocorrência desses fatos, por parte das Requerentes, é insuficiente. Outrossim, os mesmos devem ser específicos da operação e estarão sujeitos à comprovação.
- (vii) **Economias de escopo:** compreendem as reduções nos custos médios, oriundos da produção/comercialização de bens/serviços distintos, a preços dados de insumos. Os custos médios podem diminuir, entre outros fatores, porque: (a) insumos comuns aos distintos bens e serviços são melhor aproveitados por uma só empresa do que por várias e (b) recursos de distribuição e comercialização (venda e mercado) são melhor aproveitados por uma só empresa do que por várias.

111. Após essa exposição, cabe examinar o que foi informado pelas Requerentes. Estas manifestaram-se a respeito das possíveis eficiências decorrentes da operação em duas oportunidades: na apresentação da documentação referente ao Ato de Concentração e em resposta ao Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02 (que continha questões específicas sobre a matéria). Assim sendo, proceder-se-á, a seguir, à verificação de cada uma das eficiências reputadas à concentração e anteriormente elencadas:

(i) **Economias de escala:** no que concerne às economias de escala, a Cia. Brasileira de Distribuição informou xxxxxxxxxxxxxxxx⁶⁴. A empresa adquirente, xxxxxxxxxxxxxxxx⁶⁵. Não comprovou, portanto, que a adoção desse novo meio de abastecimento para as lojas adquiridas tenha configurado uma eficiência decorrente da concentração.

⁶³ “Grandes indústrias rendem-se à marca própria”, matéria publicada no jornal Gazeta Mercantil de 27.12.2000.

⁶⁴ Em resposta ao item 22 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁶⁵ Em resposta ao item 23 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

113. XXXXXXXXXXXXXXXX. Os resultados dessa racionalização, porém, não foram demonstrados. Na mesma oportunidade XXXXXXXXXXXXXXXX. Não quantificou em nenhum momento, todavia, os resultados desse aumento de poder de barganha advindos da concentração. Ademais, informou que XXXXXXXXXXXXXXXX⁶⁶, XXXXXXXXXXXXXXXX.

(ii) Transferência de melhores práticas e de melhores tecnologias: no que se refere à transferência de melhores tecnologias, a Cia. Brasileira de Distribuição assinalou XXXXX⁶⁷ XXXXX *Cross-Docking*⁶⁸, XXXXXXX⁶⁹. XXXXXXXXXXXXXXXX⁷⁰. XXXXXXXXXXXXXXXX *Eletronic Data Interchange*⁷¹ XXXXXXXX⁷² XXXXXXXXXXXXXXXX. XXXXXXXXXXXXXXXX⁷³. Quanto ao método *Direct Store Delivery*⁷⁴, XXXXXXXX⁷⁵ XXXXXXXXXXXXXXXX⁷⁶. Observe-se, por fim, que a empresa adquirente XXXXXXXX⁷⁷ o método *Vendor Managed Inventory*⁷⁸, XXXXXXXXXXXXXXXX⁷⁹ XXXXXXXXXXXXXXXXm⁸⁰. A Tabela 10 infra sintetiza a utilização dos referidos métodos pelas Requerentes:

Tabela 10 – Métodos de controle logístico

Método	CBD	Lojas Reimberg antes da operação	Lojas Reimberg após a operação
<i>Cross-Docking</i>	X	X	X
<i>EDI</i>	X	X	X
<i>DSD</i>	X	X	X
<i>VMI</i>	X	X	X

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela empresa adquirente em resposta ao Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁶⁶ Em resposta ao item 31 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁶⁷ Em resposta ao item 28 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁶⁸ Por esse método, as mercadorias são entregues no depósito mas não são estocadas, sendo imediatamente redirecionadas para as lojas.

⁶⁹ Resposta ao item 27 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁷⁰ Em resposta ao item 29 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁷¹ Por esse sistema, as transações entre a empresa e os fornecedores são informatizadas.

⁷² Em resposta ao item 17 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁷³ Em resposta ao item 18 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁷⁴ Por esse método, seus fornecedores entregam as mercadorias diretamente no estabelecimento.

⁷⁵ Em resposta ao item 19 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁷⁶ Em resposta ao item 20 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁷⁷ Em resposta ao item 24 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁷⁸ Por esse método, os próprios fornecedores fazem o controle do estoque das mercadorias entregues em seu estabelecimento.

⁷⁹ Em resposta ao item 25 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁸⁰ Em resposta ao item 26 do Ofício n° 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

115. Constatou-se que a Cia. Brasileira de Distribuição xxxxxxxxxxxxxxxx. A empresa, todavia, não comprovou que a implantação desses métodos nas lojas adquiridas seja uma eficiência decorrente da concentração.

116. Ainda com relação à transferência de melhores tecnologias, a empresa adquirente informou que após a operação xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx⁸¹.

117. No que concerne à transferência de melhores práticas, a Cia. Brasileira de Distribuição foi consultada a respeito da existência de controle de qualidade dos produtos comercializados em suas lojas, do funcionamento desse controle e acerca da existência/implantação de um sistema de controle de qualidade nas lojas adquiridas. A xxxxxxxxxxxx⁸². Xxxxxxxxxx⁸³, xxxxxxxxxxxx⁸⁴.

118. Ainda que não constituam especificamente melhores práticas/tecnologias, a Cia. Brasileira de Distribuição informou xxxxxxxxxxxx⁸⁵.

(iii) Aumento do número de produtos oferecidos: no que se refere a esse item, a empresa adquirente informou xxxxxxxxxxxx⁸⁶. Xxxxxxxxxx⁸⁷. Nesse aspecto, portanto, não há que se falar em eficiência decorrente da operação.

(iv) Criação de um poder de mercado compensatório, por meio da utilização de “marcas próprias”: no que concerne aos produtos “marca própria”, a empresa adquirente afirmou xxxxxxxx⁸⁸ e xxxxxxxxxxxx⁸⁹. Xxxxxxxxxx⁹⁰. Xxxxxxxxxx⁹¹.

121. Assim sendo, a introdução dos produtos “marca própria” nas lojas Reimberg, por parte da empresa adquirente, pode ser considerada uma eficiência resultante da operação, uma vez que supõe-se como improvável que aquelas lojas tivessem condições de implantar e manter sozinhas um

⁸¹ Em resposta ao item 34 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁸² Em resposta ao item 30 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁸³ Em resposta ao item 32 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁸⁴ Em resposta ao item 33 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁸⁵ Em resposta ao item 35 do Ofício nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

⁸⁶ Em resposta ao item 19 do Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁸⁷ Em resposta ao item 20 do Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁸⁸ Para maiores detalhes acerca dos produtos “marca própria” comercializados pela empresa adquirente, vide parágrafo nº 46.

⁸⁹ Em resposta ao item 28 do Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁹⁰ Conforme a empresa adquirente informou em resposta ao item 29 do Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

⁹¹ E de acordo com a resposta ao item 34.2 do Ofício nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02.

leque, ainda que pouco variado, de produtos “marca própria”. Assinale-se, no entanto, que, não obstante a introdução daqueles produtos possa significar uma competição efetiva nos mercados considerados, a Cia. Brasileira de Distribuição teria de demonstrar a alegada redução entre x% e x% nos preços dos itens “marca própria” em relação aos demais produtos comercializados nos seus estabelecimentos, incluindo as lojas adquiridas. Apenas a comprovação da criação de um poder de mercado compensatório, por meio da utilização de itens “marca própria” e resultante em redução de preços e/ou melhora na qualidade dos produtos, poderia significar uma eficiência decorrente da operação.

(v) Melhoria da qualidade de produtos e serviços ofertados: no que se refere a esse item, a empresa adquirente informou xxxxxxxxxxxxxxxx⁹². A consideração desses serviços como eficiências oriundas da operação está sujeita à demonstração, pela Cia. Brasileira de Distribuição, de que os mesmos não foram instituídos/mantidos pelo Grupo Reimberg em suas lojas, antes da operação. Nesse caso, faz-se também necessária a apresentação de estudos comprobatórios de que esses itens não poderiam ser/foram implementados pelas lojas adquiridas.

123. Por fim, vale ressaltar que, os itens “economia de escopo” e “geração de externalidades positivas” não foram abordados pela presente análise. As demais eficiências analisadas, mesmo que existentes, carecem de comprovação por meio de estudos e dados específicos, uma vez que a Cia. Brasileira de Distribuição foi imprecisa e vaga nas respostas que enviou.

6.1 – Conclusão sobre os benefícios econômicos vinculados à operação

124. Face o exposto, infere-se que as eficiências que supostamente poderiam ser atribuídas à operação em tela, não foram demonstradas a esta Seae. Assim sendo, concluiu-se que o efeito líquido da operação – comparação entre os custos econômicos e os potenciais benefícios derivados do ato – é negativo, acarretando a reprovação para o Mercado nº 3.

7 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

⁹² Em resposta aos Ofícios nº 880/COGSE/SEAE/MF, de 25.03.02 e nº 1355/COGSE/SEAE/MF, de 14.05.02.

125. Conforme já detalhado, constatou-se que na cidade de Embu-Guaçu houve mera substituição de agente econômico, não advindo, portanto, qualquer impedimento à manutenção da concorrência nesse mercado, pois antes da operação a Cia. Brasileira de Distribuição sequer atuava naquele município.

126. Quanto aos dois mercados presentes na cidade de São Paulo, constatou-se que no Mercado 1 não há nexo causal entre o aumento decorrente da operação e a existência de condições que possibilitem o exercício unilateral ou coordenado do poder de mercado. Em outras palavras, é reduzida a possibilidade de que a aquisição de uma única loja Supermercados Reimberg permita à Companhia Brasileira de Distribuição exercer poder de mercado. No Mercado 2 não há nexo causal entre o aumento decorrente da operação e a existência de condições que possibilitem o exercício coordenado de poder de mercado. Também concluiu-se que nesse mercado a rivalidade entre a Cia. Brasileira de Distribuição e seus concorrentes é efetiva a ponto de impossibilitar àquela empresa o exercício unilateral do poder de mercado, apesar de a empresa adquirente ter passado a deter parcela considerável do mercado após a operação. Quanto à cidade de Itapeverica, a participação da CBD também elevou-se sensivelmente em decorrência da operação. Nesse último mercado, todavia, a expressiva participação da empresa, aliada à ausência de competidores efetivos e à dificuldade de entrada, indicam haver uma significativa probabilidade de que a Cia. Brasileira de Distribuição possa exercer seu poder de mercado no referido município.

127. A finalidade da política de defesa da concorrência é assegurar condições estruturais para o adequado funcionamento dos mercados e para a livre iniciativa dos agentes econômicos. Em última análise, o controle de concentrações deve restringir-se a evitar a formação de estruturas de mercado capazes de gerar prejuízos à eficiência econômica e/ou ao bem-estar social.

128. Há três opções de recomendações possíveis para um ato de concentração: (a) aprovar a operação incondicionalmente, quando não houver diminuição do bem-estar econômico; (b) aprovar a operação com restrições, impedindo que esta reduza o bem-estar econômico; e (c) reprovar a operação, quando for impossível propor alternativas para se evitar a diminuição do bem-estar econômico.

129. Nas hipóteses em que seja sugerida a aprovação do ato com restrições existem duas opções de “remédios” passíveis de aplicação. A primeira, de caráter compensatório, visa assegurar a efetivação das eficiências alegadas e seu compartilhamento com os consumidores. A segunda, de caráter corretivo, pretende eliminar as condições estruturais, decorrentes da operação, as quais conferem posição dominante à “empresa pós-operação”. Aquela, em geral, está associada a cláusulas comportamentais, de difícil monitoramento e de resultado incerto na maioria das vezes. Esta, por sua vez, compreende medidas estruturais, que objetivam restabelecer o ambiente concorrencial preexistente nos mercados relevantes definidos. Cumpre salientar que essas medidas estruturais, ao eliminarem a necessidade de controle futuro, implicam menores custos para as autoridades antitruste, sendo preferíveis às medidas comportamentais. Constituem exemplos daquelas medidas a alienação de ativos de empresas – como a venda de marcas ou fábricas – e a quebra de patentes.

130. Ao analisar as eficiências alegadas pela empresa adquirente, esta Seae concluiu que, apesar de algumas delas serem possivelmente específicas da operação, as informações prestadas foram apresentadas de forma vaga, insuficiente e não comprovada, inviabilizando a recomendação do ato sem que o mesmo contenha restrições. Diante dessa situação e em virtude das particularidades do caso em tela e da incerteza quanto às possíveis eficiências decorrentes da operação, sugere-se:

- a) que a operação seja **aprovada sem restrições**, caso a Cia. Brasileira de Distribuição apresente estudos detalhados e certificados por auditores independentes, de ilibada reputação e notório conhecimento, aprovados pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica, comprovando de forma precisa e inequívoca, que as eficiências alegadas representam economias reais de recursos e que são específicas da operação;

ou

- b) que, alternativamente, a operação seja **aprovada com restrições** para a cidade de Itapeverica da Serra, se as eficiências alegadas não forem demonstradas. Para viabilizar o ambiente concorrencial nesse mercado, recomenda-se⁹³:

⁹³ A boa prática antitruste sugere que: a) envolver a alienação de todos os ativos relacionados a um determinado negócio, de sorte a garantir sua viabilidade econômica; b) estabelecer o menor prazo possível para que as Requerentes cumpram com a

b.1) que seja vendida a loja de supermercado adquirida pela Cia. Brasileira de Distribuição do Grupo Reimberg, situada à Avenida XV de Novembro, 334, Centro, Itapecerica da Serra⁹⁴. Desse modo, a empresa adquirente, que após a operação passou a deter x% de participação do mercado, terá uma participação de mercado de x% após a operação.

Ou, alternativamente,

- que sejam vendidas a loja adquirida, situada à Rodovia José Simões Louro Jr., 1926, Crispim, Itapecerica da Serra e a loja que a empresa já detinha nesse município, situada à Estrada de Itapecerica, Km 26. Desse modo, a participação de mercado da Cia. Brasileira de Distribuição passará de x% para x%.

b.2) que, de modo a haver a transferência imediata de *market-share* e o pronto restabelecimento da concorrência, e para se evitar que a loja seja abandonada, estipule-se para a venda um **prazo não superior a três meses**, a partir da decisão do CADE. Caso esse período finde sem que a alienação tenha ocorrido, sugere-se, ainda, que a referida loja seja vendida por meio de leilão;

b.3) que a(s)loja(s) seja(m) vendida(s) para pessoa física ou jurídica capaz de se tornar competidora efetiva no mercado relevante geográfico constituído pela cidade de Itapecerica da Serra.

obrigação de alienação; e c) evitar que a aquisição seja feita por empresas (ou pessoas) que não sejam (ou que não tenham condições de se tornar) competidores efetivos nos mercados relevantes onde houve a redução da concorrência (vide A Study of the Commission's Divestiture Process. Prepared by the Staff of the Bureau of Competition of the Federal Trade Commission. 1999)

⁹⁴ Endereço informado pela empresa adquirente em resposta ao Ofício nº 149/COGSE/SEAE/MF, de 16.01.01

À apreciação superior.

BETTINA NOACK
Assistente Técnica

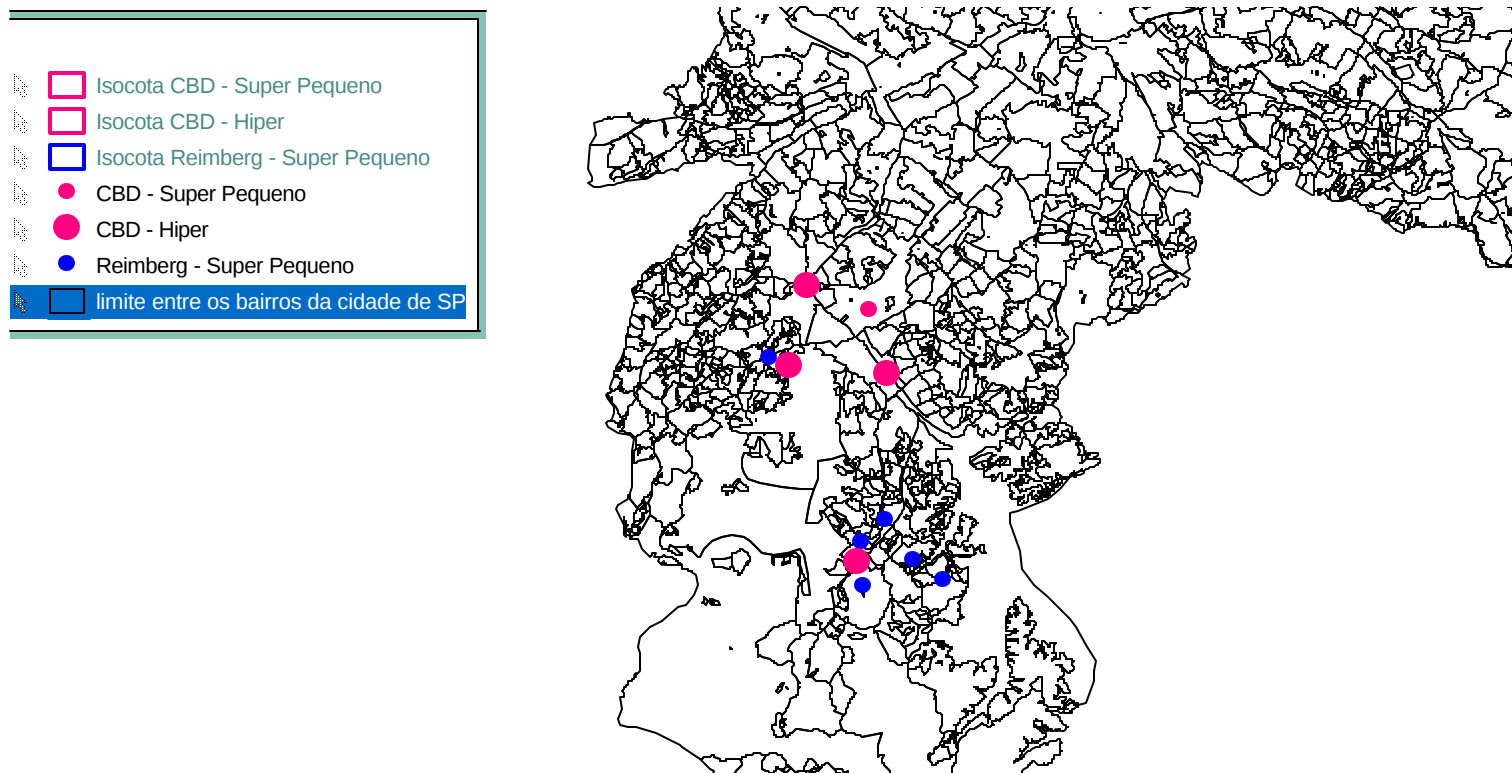
MARCELO DE MATOS RAMOS
Coordenador Geral de Comércio e Serviços

De acordo.

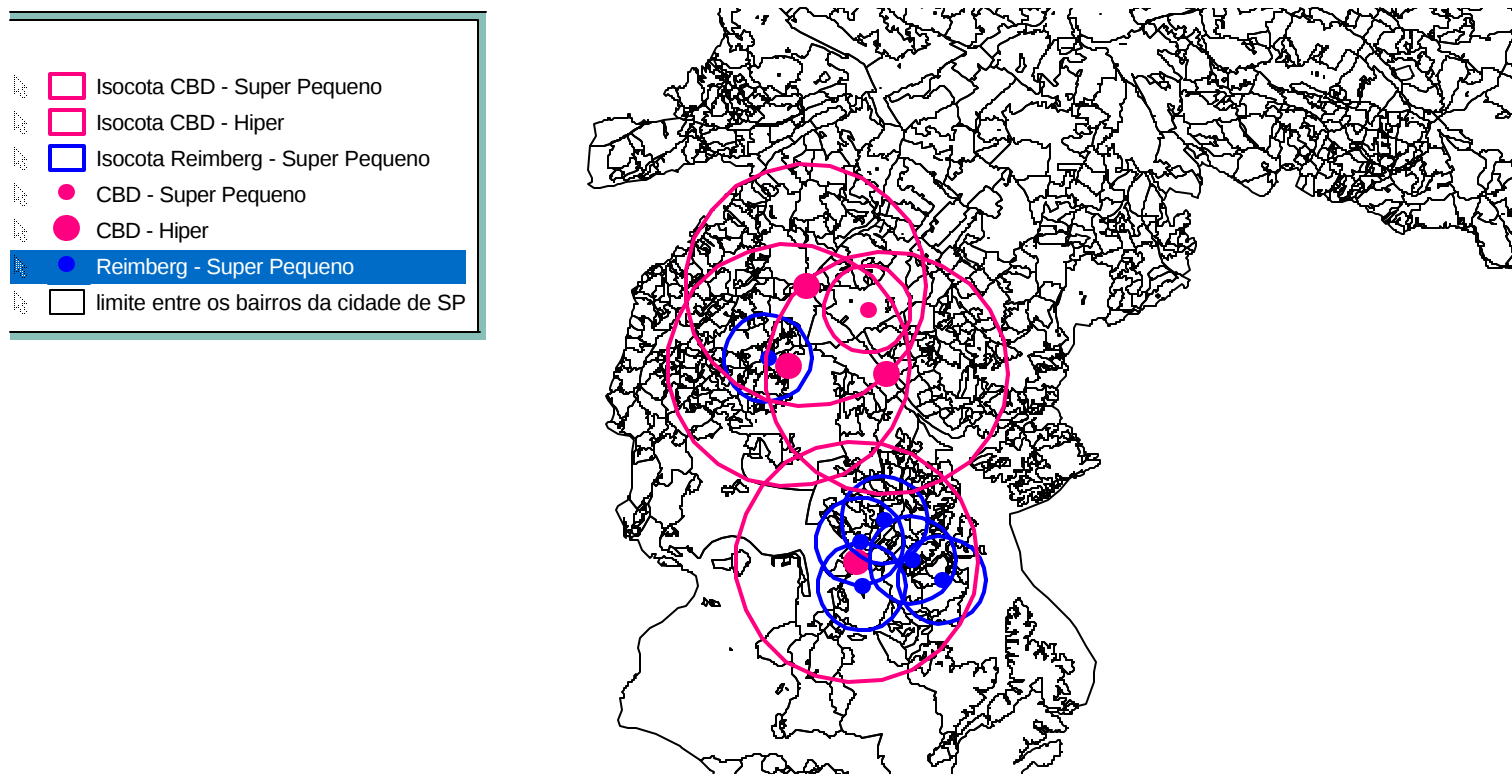
CLÁUDIO MONTEIRO CONSIDERA
Secretário de Acompanhamento Econômico

ANEXO

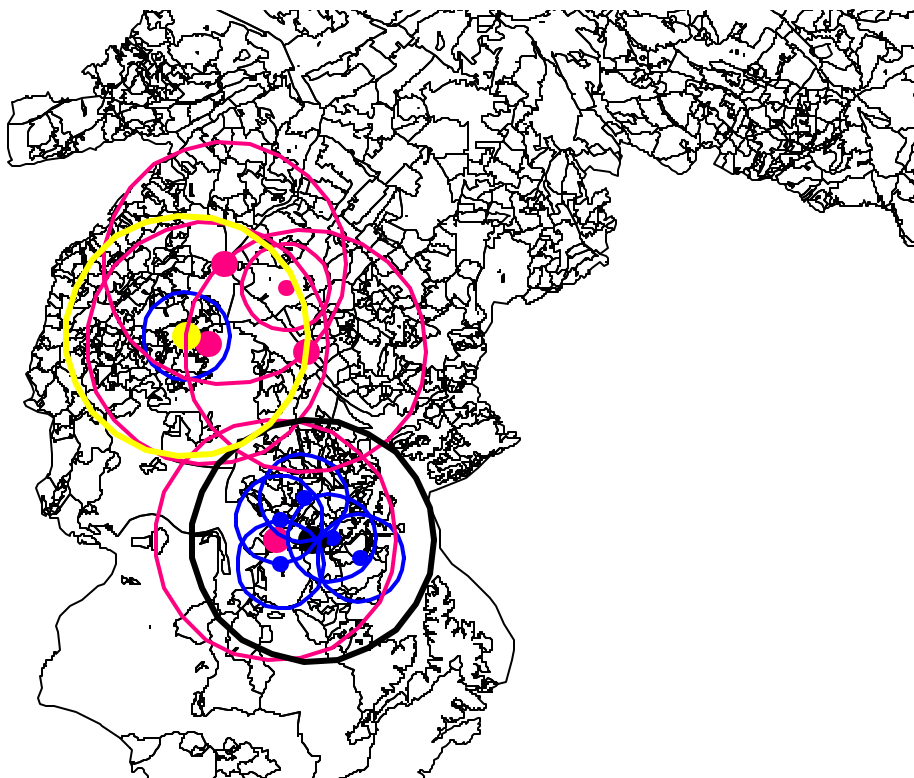
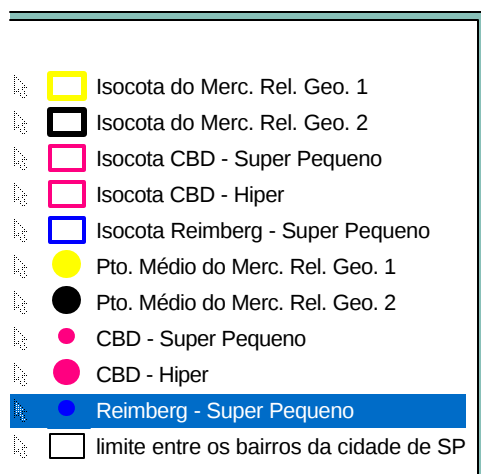
Mapa 1 – Lojas CBD e Reimberg



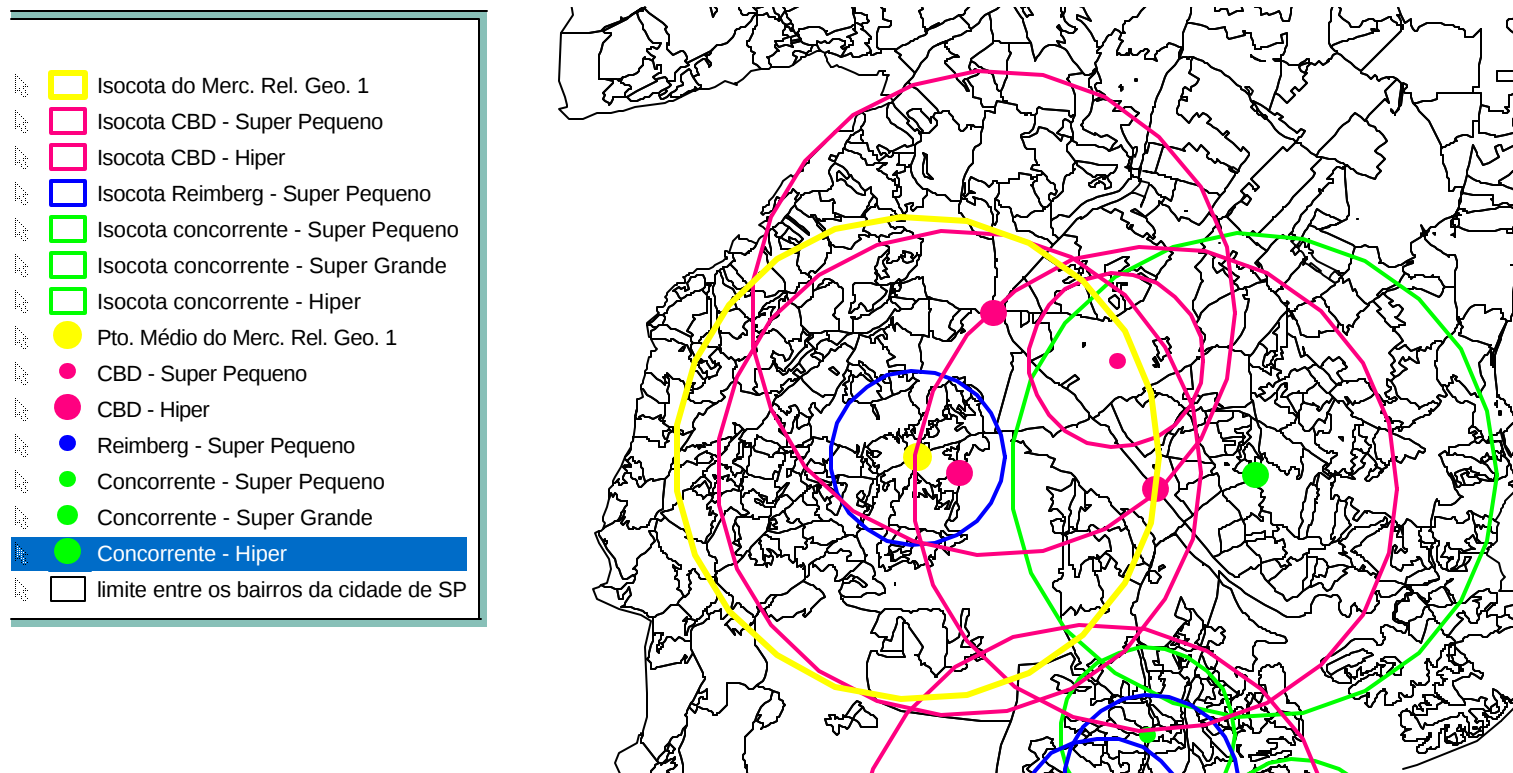
Mapa 2 – Áreas de influência das lojas CBD e Reimberg



Mapa 3 – Mercados Relevantes Geográficos 1 (amarelo) e 2 (preto)



Mapa 4 – Merc. Rel. Geo. 1 (amarelo) ampliado



Mapa 5 – Merc. Rel. Geo. 2 (preto) ampliado e lojas concorrentes

